

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Lenka Daňková

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Lenka Daňková

Delegování kompetencí v mateřských školách
Delegation of competences in Kindergartens

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: *PhDr. Václav Trojan, Ph.D.*

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 04. 04. 2014

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěla poděkovat svým nejbližším za jejich podporu.

.....

podpis

ABSTRAKT:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá procesem delegování kompetencí k řízení pedagogického procesu v mateřské škole s jedním a více odloučenými pracovišti, jež tvoří jeden právní subjekt. Mapuje problematiku procesu delegování, poukazuje na jeho pozitivní přínos, upozorňuje na některá negativa a možná rizika. Přináší přehled kompetencí, které ředitelka může delegovat na své podřízené pedagogy. Teoretická část se opírá o manažerskou literaturu a výzkumná část vychází z analýzy dotazníkového šetření, jehož hlavním cílem bylo zjistit, na koho ředitelky nejčastěji tyto kompetence delegují a zda k delegování oslovují i jiné pedagogy než své zástupkyně, na které by mohly přenést další vhodné kompetence.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Delegování, kompetence, výběr pracovníka, pravomoc, odpovědnost, výhody delegování, rizika delegování, zpětná vazba, podpora delegování, vhodné kompetence, nevhodné kompetence

ABSTRACT:

My bachelor thesis deals with the process of delegating management competences of pedagogical process in kindergartens with one or more detached places of work which form one legal subject. This work is to present the process of delegating, shows its positives as well as negatives and possible risk. It also brings survey of competences which can be delegated to teachers by a headteacher. There are two parts of the thesis, theoretical and a research. The research is based on the analysis of the questionnaire which main aim is to find out who are the competences delegated to. I was also interested in finding out if the delegation is connected only with deputy headteachers or also with other teachers.

KEYWORDS:

Delegation, competences, selection the worker, authority, responsibility, the benefits of delegation, risks of delegation, feedback, support delegation, the appropriate competencies, bad competencies

Použité zkratky v textu:

MŠ	mateřská škola
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
PP	pedagogický proces
ŠVP PV	školní vzdělávací program předškolního vzdělávání
TVP	třídní vzdělávací program

Další vysvětlivky k práci:

S ohledem na skutečnost, že v mateřských školách pracují převážně ženy, užívám v textu pro jejich funkční zařazení slovní pojmenování v ženském rodě – ředitelka mateřské školy, zástupkyně ředitelky, vedoucí učitelka, kolegyně apod. V obecné teorii používám termín pracovník, pedagog.

Žádná právní norma neupravuje jasné pojmenování funkce, v jejíž kompetenci je řízení odloučeného pracoviště, v praxi jsou pro tuto funkci obvykle používány dva termíny:

- zástupkyně ředitelky;
- vedoucí učitelka odloučeného pracoviště.

Obě v tomto případě zastávají stejnou pozici v organizační struktuře, jsou odpovědné za řízení a vedení odloučeného pracoviště. Na mateřských školách s větším počtem odloučených pracovišť může být některým vedoucím učitelkám rozšířena kompetence o to, že jsou jmenovány navíc jako zástupkyně ředitelky. Pro jasnou odlišnost budu v textu, pro funkci pedagogického pracovníka, který je pověřen řízením odloučeného pracoviště, používat termín - vedoucí učitelka.

OBSAH

Abstrakt:	5
Klíčová slova:	5
Abstract:	6
Keywords: ..	6
Použité zkratky v textu:.....	7
Další vysvětlivky k práci:	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 Úvod	10
1.2 Cíl bakalářské práce	12
1.3 Teoretické vymezení problematiky	13
1.3.1 Vymezení termínů	13
1.3.2 Cíl a důsledky delegování kompetencí	14
1.3.3 Delegování kompetencí v organizační struktuře	15
1.3.4 Výhody a rizika delegování	17
1.3.5 Výběr kandidátů pro delegování	19
1.3.6 Vymezení pravomocí a odpovědnosti	20
1.3.7 Zpětná vazba a podpora při delegování	23
1.3.8 Vhodné a nevhodné kompetence k delegování	24
1.3.9 Kompetence ředitelky školy k řízení PP	26
2 VÝZKUMNÁ ČÁST	33
2.1 Cíl výzkumu, výzkumný problém	33
2.2 Organizace výzkumu, respondenti, popis zkoumaného vzorku	33
2.3 Struktura vyhodnocení zjištěných výsledků výzkumného šetření	35
3 ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ	36
3.1 Identifikační údaje	36
3.2 Proces delegování kompetencí	38
3.3 Delegování kompetencí k činnostem na vybraného pracovníka	50
3.3.1 Delegování kompetencí v oblasti plánování	50
3.3.2 Delegování kompetencí v oblasti vedení lidí	52

3.3.3	Delegování kompetencí v oblasti organizování	54
3.3.4	Delegování kompetencí v oblasti kontroly	56
3.3.5	Delegování kompetencí v oblasti řízení	58
3.4	Celkové shrnutí zjištěných výsledků výzkumu	60
3.5	Využitelnost v praxi	63
4	ZÁVĚR	65
5	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
6	PŘÍLOHY	68
6.1	Dotazník	68
6.2	Přehled tabulek	74

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 ÚVOD

V roce 2003 právní úprava stanovila přechod škol a školských zařízení, tedy i mateřských škol do právní subjektivity. Mnoho zřizovatelů zvažovalo, zda nebude ekonomicky výhodnější sloučit některá předškolní zařízení do jednoho právního subjektu. Převážně v menších obcích se mateřské školy slučovaly se základními školami a v některých větších městech docházelo ke sloučení více mateřských škol do jedné příspěvkové organizace. V této práci budu věnovat pozornost právě sloučeným mateřským školám, kde v jednom právním subjektu je minimálně jedno a více odloučených pracovišť.

Vznik samostatného právního subjektu, jehož součástí je více než jedno odloučené pracoviště, postavilo nově jmenované ředitelky před nelehkou úlohu. Nastala situace, kdy veškeré záležitosti, které do té doby řešily školské úřady, převzaly na svoji zodpovědnost právě tyto ředitelky. Byly nuceny nastudovat právní problematiku, ale také se vyrovnat s větším počtem zaměstnanců, mnohdy i s větším počtem odloučených pracovišť. Každodenně stály tváří v tvář rozhodování a plné odpovědnosti za nově vznikající subjekt, jehož řízení dostávalo nový rozměr, a které do té doby nemělo obdoby. Hlavním úkolem ředitelek bylo zajistit fungování školy na všech pracovištích, které se staly součástí jedné mateřské školy. Se zvyšujícími se počty odloučených pracovišť se přizpůsoboval i obsah jejich manažerské práce.

Na samém začátku bylo zřejmé, že pro zajištění kvalitního řízení ve všech součástech školy bude zapotřebí zapojit do procesu řízení i jiné pedagogické pracovníky. Organizační struktura se přizpůsobila velikosti školy, počtu odloučených pracovišť a počtu pracovníků v nich. S měnící se organizační strukturou současně docházelo k vymezování pravomocí a odpovědností na jednotlivých stupních managementu. Do té doby obvykle většinu, ne-li všechny činnosti spojené s řízením mateřské školy vykonávaly ředitelky samy, což v nové organizační struktuře nebylo možné. Důležitou součástí jejich manažerské práce se v oblasti vedení lidí stalo delegování. Ředitelky začaly vymezovat kompetence z oblasti pedagogické, ekonomické a personální, které by mohly delegovat na další pracovníky. Tato bakalářská práce zkoumá jednu z nich, a tou je řízení pedagogického procesu.

V této práci budu zkoumat konkrétní kompetence, kterými ředitelky disponují. Vymezím takové, které mohou delegovat, a takové, které naopak nejsou pro svoji důležitost vhodné k přenesení do kompetence někoho jiného. Čtenářům nabídnu zmapování výhod a rizik, které delegování přináší. Důležitou roli v této problematice hraje výběr pracovníka, což bývá pro ředitelku stěžejní záležitostí. Důvěra, kterou do něj vkládá, musí mít své opodstatnění. Neméně důležitou součástí při delegaci je také vymezení pravomocí a odpovědnosti, zpětná vazba a podpora, kterou ředitelka současně poskytuje.

V rámci výzkumného šetření jsem oslovila ředitelky sloučených mateřských škol po celé České republice, které se byly ochotny se mnou podělit o své zkušenosti s delegováním kompetencí k řízení PP. Otázky vycházely z teoretické části a byly směřovány na problematiku delegování v praxi. Zajímalo mě, co ředitelky očekávají od delegování, jaké vymezují pravomoci a odpovědnosti, jakým způsobem si ověřují jeho funkčnost, podle čeho vybírají pracovníky, na koho nejčastěji delegují a zda tyto kompetence dále předávají také podřízení pracovníci v rámci svých odloučených pracovišť. Další otázky vedly ke zjištění, na kterého pracovníka delegují kompetence k vykonání konkrétních činností.

Motivací pro zvolení tématu delegování kompetencí byl vlastní zájem o hlubší poznání této problematiky a prověření provázanosti teoretických poznatků a jejich aplikování v běžné praxi. Pracuji na sloučené mateřské škole s větším počtem odloučených pracovišť, kde delegování patří mezi klíčové manažerské dovednosti ředitelky. Tato práce mě, a doufám, že i čtenáře, motivuje k proniknutí do oblasti celého procesu delegování a k prozkoumání, jak jej ředitelky realizují v každodenní praxi při řízení mateřské školy.

1.2 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je zmapovat delegované kompetence k řízení PP v mateřské škole s odloučenými pracovišti. Poskytnout čtenáři nahlédnutí do problematiky procesu delegování kompetencí v souvislosti s organizační strukturou a s jakými cíli k němu ředitelky mohou přistupovat. V jedné z kapitol se zaměřím na výčet výhod, které tato manažerská dovednost nabízí, a současně upozorním na možná rizika, která by plynula z nevhodného delegování. Dále bych chtěla věnovat pozornost výběru vhodných kandidátů, vymezení předávaných pravomocí a odpovědnosti, které souvisí s delegovanými kompetencemi. V následující kapitole zmíním důležitost fungování zpětné vazby a podpory při delegování. Část práce bude věnována konkrétním kompetencím, které náleží ředitelce, a kompetencím, které naopak může delegovat na jiné podřízené pedagogy. Teoretické poznatky jsou opřeny o relevantní manažerskou literaturu.

Ve své práci vycházím z přesvědčení, že ve sloučených mateřských školách ředitelka deleguje zmíněné kompetence nejen na své zástupkyně, ale i na ostatní kolegyně.

Ve výzkumné části se zabývám **zjištěním, na koho ředitelka mateřské školy nejčastěji deleguje kompetence k řízení PP**. Na vzorku respondentů bych chtěla prozkoumat, jak je problematika delegování vnímána v současné praxi ředitelek sloučených mateřských škol a zda do procesu delegování jsou začleněny i další pedagogické pracovnice.

1.3 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY

1.3.1 Vymezení termínů

V úvodu teoretické části, bych vymezila podstatu mé práce vysvětlením základních pojmů, které budou následující text provázet:

Delegování - je proces předávání pravomoci od nadřízeného podřízenému pracovníku, s jasně vymezenou sdílenou odpovědností, s cílem motivovat pracovníky k jejich rozvoji, samostatnosti a jejich spolupodílení se na dosahování stanovených cílů organizace. Na manažerovi zůstává konečná odpovědnost za splnění úkolu.

Kompetence – „v současné manažerské praxi se používá termín ve dvojím smyslu – jednak rozsah pravomocí, odpovědnosti, příslušnosti tzv. kompetence od jiného, a jednak jako schopnost, dovednost, způsobilost k úloze tzv. kompetence od sebe“ (LHOTKOVÁ, TROJAN, KITZBERGER, 2012, str. 23).

Řízení – „rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů“ (ARMSTRONG, STEPHENS, 2008, str. 16).

Pedagogický proces – souhrn všech jednotlivých edukačních aktivit, které souvisí s naplňováním školního vzdělávacího programu. „V užším slova smyslu se jedná o proces sestavení a naplnění konkrétního vzdělávacího programu konkrétními pedagogickými činnostmi“ (TROJAN, 2012, str. 14).

Spojíme-li tyto definice termínů, vznikne nám představa, jakou ředitel, v našem případě ředitelka MŠ, využívá při řízení ve své manažerské práci. Jde o dosahování cílů školy prostřednictvím ovlivňování a zapojování lidí do řízení vzdělávacího procesu a vymezování prostoru pro jejich spolupodílení se na rozvoji školy. Na jedné straně dochází k podporování pracovníků v jejich seberealizaci a na druhé straně se ředitelce uvolňují ruce pro strategii řízení, koordinaci, kontrolu a autoevaluaci školy vzhledem ke stanoveným cílům.

Od ředitelky se očekává jasná formulace cílů, vytvoření prostoru pro aktivní, tvořivé a samostatné plnění jednotlivých úkolů, podpora a motivování pracovníků, uznání

a oceňování jejich výsledků. Pokud ředitelka tato očekávání naplní, je splněn předpoklad pro aktivní zapojení lidí do řízení pedagogického procesu.

1.3.2 Cíl a důsledky delegování kompetencí

Chce-li ředitelka účinně delegovat, musí mít o této problematice potřebné znalosti, dovednosti a mnohdy i zkušenosti. Měla by být schopna rozeznat své úkoly z pohledu důležitosti a vytřídit z nich takové, které by mohl vykonávat někdo jiný, ale i ty, které je ona sama ochotna předat podřízeným pracovníkům. Aby je mohli pracovníci vykonávat, musí k nim delegovat příslušné kompetence.

Pro řízení mateřské školy s odloučenými pracovišti je zvláště důležité se o tyto kompetence podělit s podřízenými pracovníky již z mnoha důvodů. Na počátku je nutné si uvědomit, co je vlastně cílem pro jejich delegování.

Cílem delegování ve sloučené mateřské škole je:

- zajistit řízení ve všech součástech a tím zvýšit efektivnost celé MŠ;
- pružně reagovat na každodenní situace, které na pracovištích vzniknou;
- zachovat autonomii jednotlivých pracovišť, respektovat jejich specifika;
- nechat prostor pro vlastní vytvoření ŠVP PV na jednotlivých pracovištích, které bude odpovídat jejich konkrétním podmínkám, ředitelka vytváří zastřešující ŠVP PV;
- vytvářet prostor pro strategické řízení MŠ;
- motivovat pedagogy v jejich profesním růstu a k jejich vyšším výkonům;
- zvyšovat jejich participaci na řízení MŠ;
- podporovat rozvoj kompetencí pedagogů.

Lojda se zamýšlí nad důsledky delegování a tím se vlastně nabízí konkrétní odpověď, proč je delegování žádoucí. Volnou kompilací jeho slov uvádím důsledky delegování, které jsou aplikovány na sloučenou mateřskou školu:

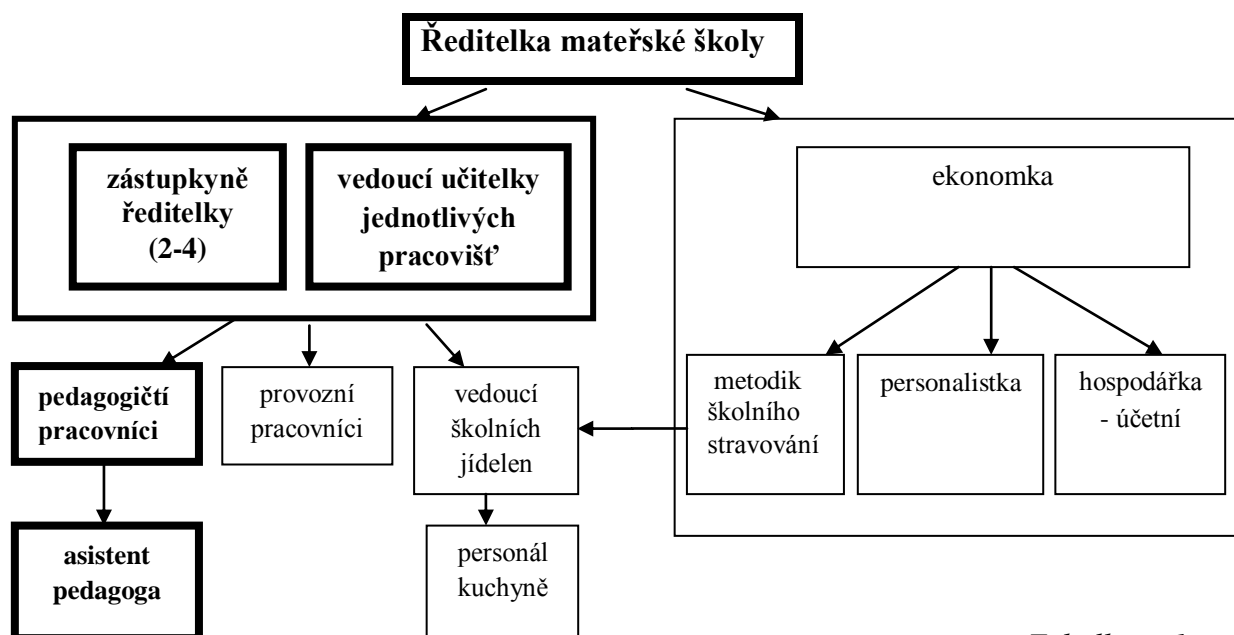
- zvyšuje se kvalita práce podřízených pedagogů;
- roste výkonnost mateřské školy a její management se zdokonaluje;

- rozhodování o činnostech a procesech probíhá na pracovištích, kde se činnosti a procesy odehrávají;
- pracovní zatížení je sdíleno větším počtem pedagogů a je přiměřeně rozmělněno na celou mateřskou školu (čím větší je škola/pracoviště, tím více má podmínek a možností kompetence delegovat, než např. na malé škole/pracovišti);
- delegování přináší nové nápady, názory, přístupy;
- řízení odloučených pracovišť i jiné další činnosti probíhají i v nepřítomnosti ředitelky školy;
- zvyšuje se podíl pedagogů podílejících se na řízení PP;
- delegování se projevuje rostoucími kompetencemi pedagogů, kteří pracují samostatně;
- roste uspokojení z práce a tím i spokojenost pedagogů;
- ředitelce školy zůstává více času na koncepční úkoly nebo na ty, které nemůže delegovat (LOJDA, 2011, str. 64).

1.3.3 Delegování kompetencí v organizační struktuře

Cílem stanovení organizační struktury je zcela jasně vymezit nadřízenost a podřízenost pedagogů, kterým je současně přiřazena odpovídající pravomoc a odpovědnost za každé pracoviště dané mateřské školy. Jinými slovy řečeno, ředitelka školy „*decentralizuje - rozděluje kompetence na více míst a přenáší je na nižší organizační úroveň*“ (VEBER, 2011, str. 223). Sloučené mateřské školy představují tzv. divizní strukturu, přičemž decentralizovaným řízením jsou vytvořeny nižší organizační celky – odloučená pracoviště, která fungují z hlediska přenesených pravomocí více méně samostatně. Výhodou divizní struktury je možnost přizpůsobení se podmínkám konkrétního odloučeného pracoviště, sociálnímu složení dětí, požadavkům z vnějšího prostředí, operativnější řešení problémů apod. (VEBER, 2011, str. 231, 232).

Ukázka organizační struktury MŠ s větším počtem odloučených pracovišť vyjadřuje propojení a vzájemné vztahy, zejména nadřízenost a podřízenost. Tučně orámované členění je předmětem zkoumání, což je pedagogická oblast, ve které probíhá zkoumané delegování kompetencí.



Tabulka č. 1

Je také důležité brát v úvahu, že v mateřské škole se zvyšujícími se počty odloučených pracovišť odpovídá i zvyšující se podíl delegovaných kompetencí na podřízené pedagogy. „Postup na vyšší manažerské pozice vyžaduje stále více a více delegování a méně vlastního vykonávání činností. Podíl vedení a vykonávání charakterizuje následující tabulka“ (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001, str. 557).

Vrcholový manažer (ředitelka školy)	90%	10%
Manažer na střední úrovni (zástupkyně ředitelky)	VEDENÍ (delegování)	VYKONÁVÁNÍ (provádění)
Prvoliniový manažer (liniově–štábní - vedoucí učitelky)	30%	70%

Tabulka č. 2

1.3.4 Výhody a rizika delegování

Šuleř popisuje výhody správného delegování, jejichž volnou kompilací uvádím výhody, které mohou z delegování vyplynout ředitelce v její manažerské práci:

- více času na důležité věci - změna obsahu práce, vytvoření prostoru pro vlastní a koncepční rozvoj, odlehčení od přemíry činností a věnování pozornosti úkolům vyšší priority;
- úspora času – systematické rozdělení úkolů většího rozsahu na dílčí části a využití schopností podřízených pracovníků (např. zajištění řízení na jednotlivých odloučených pracovištích);
- nové nápady a přístupy, které podporují učící se organizaci;
- rozvoj kompetencí pracovníků - zapojením podřízených pracovníků do procesu řízení ředitelka lépe pozná jejich schopnosti a dovednosti;
- poskytnutí prostoru pro motivování pracovníků a projevování důvěry v jejich schopnosti;
- zjednodušuje se proces kontroly, jednotlivé pedagogy mohou kontrolovat např. vedoucí učitelky nebo zástupkyně ředitelky, což pro ředitelku přináší snazší a spravedlivé hodnocení pracovníků, komunikace je založena na pravidelném kontaktu ředitelky s vedoucími učitelkami, se svými zástupkyněmi či ostatními pedagogy např. na pedagogických radách, různých jednání apod.;
- vyhnutí se stagnaci – „pasti nepostradatelnosti“, procesy na jednotlivých odloučených pracovištích fungují bez fyzické přítomnosti ředitelky (ŠULEŘ, 2008, str. 213).

Dle Urbana delegování kompetencí přináší prospěch i pro delegované pracovníky:

- „*zvyšuje se jejich výkon*“;
- nabízí se poskytnutí prostoru pro jejich osobní „*rozvoj a motivaci*“ k dosahování společných nebo osobních cílů;
- podporuje se rozvoj jejich kompetencí, „*možnost získávat nové zkušenosti, uplatňovat samostatnost, iniciativu, odpovědnost i schopnosti*“, možnost vyzkoušet si činnosti, ke kterým by se obvykle nedostali (URBAN, 2013, str. 47).

Delegování kompetencí v sobě skrývá i mnohá rizika, kterým je potřeba umět předcházet a předem si je uvědomit. Volnou kompilací dle Vebera upozorňuji na možná rizika:

- nevhodně zvolená kompetence pro delegování, ať už z důvodu, že náleží do kompetence ředitelky, anebo by byla delegovaná na nepřipraveného pracovníka, rizikem může být i přenesení pravomoci v takových situacích, kde by rozhodování mohlo být v rozporu s cíli, nebo které by při špatném rozhodnutí vrhalo negativní pohled na školu či způsobilo nevratné následky, např. podřízený pracovník by mohl učinit nevhodné rozhodnutí v důsledku nedostatku informací, které neměl pro danou situaci k dispozici nebo nebyl způsobilý s takovými informacemi disponovat, a tudíž o nich rozhodovat;
- projevování nedostatku důvěry ve schopnosti delegovaného, ředitelka by následně neměla zasahovat do delegovaných kompetencí, určovat postupy, metody a ani by neměla rozhodnutí přebírat zpět do své kompetence, vyjma mimořádných situací;
- nejasné definování cíle, což může vést k nenaplnění očekávaného výsledku, jehož důsledkem pak může být nespokojenost nadřízeného s činností, ke které kompetence delegoval;
- nedostatečné předávání potřebných informací a neposkytování personálních, materiálních, finančních aj. zdrojů delegovanému pracovníkovi;
- nedostatečná či nesystematická kontrola ze strany nadřízeného, podřízený pracovník postrádá zpětnou vazbu nebo ji svému nadřízenému neposkytuje, hrozí nebezpečí vzniku skrytých chyb, které nejsou průběžnou kontrolou včas odhalovány (VEBER, 2011, str. 129).

Dalšími riziky by mohlo být:

- nedostatečné a nepřesné vymezení pravomoci a související odpovědnosti, podřízený pracovník přesně neví, v jakých mezích může samostatně rozhodovat a za co nese odpovědnost;
- chybějící dokument, v němž jsou delegované kompetence ukotveny;
- včasné neupozornění na možná rizika, která mohou při delegaci nastat i přesto, že o nich ředitelka předem ví;
- nezájem a neposkytnutí podpory ze strany vedoucího pracovníka při řešení problémů, které souvisí s delegovanými kompetencemi.

1.3.5 Výběr kandidátů pro delegování

Podle Syslové má-li být delegování úspěšné, je třeba dodržovat určitá pravidla:

- *znát dobře pedagogy a vědět, na koho lze delegovat, kdo je připraven nebo ochoten přijímat náročnější úkoly a spolu s pravomocemi přebírat odpovědnost;*
 - *delegovat od jednodušších po náročnější činnosti tak, aby je pedagogové zvládli a postupně se učili (nechat je zažít pocit úspěchu);*
 - *sledovat nenápadně a systematicky, jak pedagogové delegované činnosti zvládají, vkládat důvěru ve spolupracovníky;*
 - *nezasahovat příliš do postupů, kontrolovat celkový výsledek a jeho kvalitu.*
- (SYSLOVÁ, 2012, str. 279)

Při výběru pedagoga vhodného pro delegování by měla ředitelka přistupovat systematicky. Především si klást otázky, zda konkrétní kompetence dle Bělohlávka „*nenáleží určité funkci či se jí nejvíce blíží*“ (BĚLOHLÁVEK, 2008, str. 78), kdo z podřízených pedagogů má odpovídající schopnosti unést širší pravomoci a příslušnou odpovědnost, kdo má zájem o delegování, anebo komu participace na řízení pomůže k jeho profesnímu růstu.

Komu může ředitelka školy delegovat kompetence k řízení PP?

- zástupkyni ředitelky;
- vedoucí učitelce;
- zástupkyni vedoucí učitelky;
- jinému pedagogovi – na kterého by mohly být delegovány kompetence pro vykonávání dlouhodobých nebo krátkodobých činností souvisejících s řízením PP.

Pro ředitelku sloučené MŠ je jednoznačné delegovat kompetence v první řadě na zástupkyni ředitelky, která ji bude zastupovat v době její nepřítomnosti. Má-li mateřská škola více odloučených pracovišť, obvykle se řízení školy neobejde bez jmenování dalších dvou či více zástupkyň ředitelky, na které jsou delegovány kompetence, které zajišťují např. hospitační činnosti na jednotlivých odloučených pracovištích. Neméně důležitým kandidátem pro delegování je vedoucí učitelka. Již samotným jmenováním do funkce je na ni delegováno řízení jednoho z odloučených pracovišť. Také vedoucí učitelka si obvykle

volí svoji zástupkyni, která zpravidla přebírá její kompetence v případě, že by byla delší dobu na pracovišti nepřítomná. Ředitelka školy si může pro delegování vybrat i další pedagogickou pracovníci, která sice nezastává vedoucí funkci, ale je kompetentní vykonávat některou činnost, která souvisí s řízením PP. Např. organizuje a řídí ukázkové nebo vzájemné hospitace nebo je odpovědná za řízení konkrétní vzdělávací oblasti, řídí práci asistenta pedagoga apod.

Podle Plamínka výše uvedené delegování probíhá směrem „*dolů*“, na podřízené. Dále ve své teorii uvádí možnost delegování směrem „*nahoru*“, což by v tomto případě znamenalo, že podřízený má problém delegovanou kompetenci zvládnout nebo se neumí v konkrétním případě rozhodnout, a žádá o pomoc při rozhodování svého nadřízeného. Tento způsob by se mohl objevit v počáteční fázi, kde bývá příslušná kompetence delegována poprvé a delegovaný s ní nemá ještě zkušenosti. Je-li ředitelka přesvědčena, že delegovala za vhodných okolností, měla by rozhodnutí, přestože se na ni v této záležitosti delegovaný pracovník obrací, nechat v jeho kompetenci. Mohla by s ním pouze probrat různá řešení, popřípadě upozornit na jejich důsledky, ale nechat konečné rozhodnutí na něm. Plamínek dále popisuje možnost delegování „*do strany*“, horizontálně, tedy na experty, specialisty a partnery, kteří jsou schopnější po stránce odbornosti více než pedagogové. V praxi se může jednat např. o klinického logopeda, který dochází do MŠ, lektora cizích jazyků, metodika plaveckého výcviku apod. (PLAMÍNEK, 2013, str. 90).

1.3.6 Vymezení pravomocí a odpovědnosti

Ve chvíli, kdy již máme vybraného pracovníka pro delegování, je velmi důležité, aby odpovědný pracovník znal přesné vymezení svých kompetencí a s nimi spojené pravomoci, které pak může při svém rozhodování uplatňovat. Současně musí mít jasnou představu, co se od něj očekává a jakou na sebe bere odpovědnost.

Syslová shrnula:

- *je třeba přesně vymežit kompetence;*
- *přiřadit jim příslušné pravomoci;*
- *určit úkoly nebo formu zadávání úkolů;*
- *stanovit výsledky, které jsou od nich očekávány.*

„Delegovat pravomoc znamená poskytnout delegovanému pracovníkovi nástroje, které umožňují vyžadovat po druhých činnosti ke splnění zadaných úkolů, což jsou jeho práva. S právy souvisí také možnost odměňovat nebo sankcionovat podřízené pedagogy podle kvality jejich odvedené práce. S pravomocí souvisí i odpovědnost, kterou ředitelka delegovat nemůže“ (SYSLOVÁ, 2012, str. 278).

Odpovědnost, kterou delegovaný pracovník přijímá, se spíš odvíjí od odpovědného přístupu k plnění delegovaných činností, dodržení časových termínů, zajištění nebo využití materiálních či lidských zdrojů, se kterými může v rámci kompetencí disponovat. Např. u vedoucí učitelky je to odpovědnost za svá rozhodnutí, která učiní na svém pracovišti, odpovědnost za plnění svých povinností, které vyplývají z její pracovní náplně. Podle Cipra *„podřízený nese odpovědnost za určité vývojové etapy procesu rozhodování, k čemuž ho nadřízený zplnomocňuje. Je potřeba jasně definovat hranice odpovědnosti, kde pro delegovaného pracovníka končí a rozhodnutí je jen v pravomoci a plné odpovědnosti nadřízeného“ (CIPRO, 2009, str. 69).*

Lewthwaiteová rozlišuje pojmy *„zodpovědnost“* a *„zodpovídání se“*. *„V procesu delegace je zodpovědnost rámec práce, který se musí provést, aby se provedly činnosti, které daná pracovní pozice zahrnuje. Zodpovídání se je výsledkem, kterého se musí dosáhnout v rámci širší práce“ (LEWTHWAITE, 2007, str. 168).* Odpovědnost za rozhodování, která jsou učiněna v mezích svěřených kompetencí, by tedy měla být delegována na základě *„zodpovídání se“*.

Je vhodné připomenout, že přenášením kompetencí na zástupkyni ředitelky, vedoucí učitelku či jiného pedagoga ředitelka s delegováním předává nejen cíl, ale i tzv. obsahovou volnost a je už na konkrétním pedagogovi, jakou metodou nebo formou k očekávanému výsledku dojde.

Covey tento typ delegování popisuje jako typ *„správce“*, který *„se zaměřuje spíše na výsledky než na postupy a metody. Poskytuje lidem možnost zvolit si postupy a metody a činí je odpovědnými za výsledky. Tento typ umožňuje znásobit dosahované výsledky a vyžaduje, aby obě strany od počátku jasně chápaly jedna druhou a byly odhodlány naplnit očekávání v pěti oblastech.“*

- **Žádoucí výsledky** – ověřit si, zda pracovník jasně chápe, čeho je zapotřebí dosáhnout. Ředitelka se zaměří na výsledek, ale jakým způsobem jej bude

dosaženo, jaké budou zvoleny postupy a metody, již záleží na daném pracovníkovi. Současně jsou jasně popsány činnosti a jejich charakteristiky, které jsou obsahem delegované kompetence.

- **Pravidla** – jde o jasné stanovení mantinelů, požadovaných omezení, které musí být dodrženy a určují, v jakých mezích stanovených pravidel se může pracovník pohybovat a postupovat.
- **Zdroje** – ředitelka dá k dispozici danému pracovníkovi lidské, finanční, technické a organizační zdroje, se kterými může disponovat a řídit je.
- **Odpovědnost** – ředitelka přesně vymezí, jakou má pracovník odpovědnost, za které činnosti a jejich provádění je zodpovědný, v jakých termínech a co všechno předkládá pro hodnocení výsledků. Stanoví, v jakém rozsahu může delegovaný samostatně rozhodovat.
- **Důsledky** – ředitelka by měla stanovit důsledky hodnocení, ať již bude dobré nebo špatné – finanční odměna, morální ocenění, poděkování, přeřazení na jinou práci...

Zmíněné oblasti jsou volnou kompilací Coveyho textu (COVEY, 2012, str. 166,167).

Coveyho oblasti bych rozšířila o další, a to:

- **Podpora** – důležité je poskytnutí důvěry danému pracovníkovi, ředitelka dává najevo podporu při naplňování delegovaných kompetencí nebo případně nabízí pomoc, pokud ji bude pracovník potřebovat.
- **Kontrola** – stanovení kontrolního plánu a jeho průběžné dodržování.
- **Možnost dalšího delegování** – ředitelka by měla vymezit, zda např. vedoucí učitelka může některé další své kompetence dále delegovat na své podřízené pedagogy, obvykle v rámci svého odloučeného pracoviště. V tomto případě nese za zmíněné delegování odpovědnost vedoucí učitelka, jelikož zodpovídá za své pracoviště.

Ředitelka školy také musí vymezit nutná rozhodnutí, která může delegovaný pracovník v rámci svých kompetencí provádět. Cipro ve své literatuře doporučuje „*delegovat taková rozhodnutí, u nichž možnost neúspěchu při volbě z variant není příliš velká, tedy obě varianty jsou přibližně vyvážené z hlediska rizik a přínosů a také v případech, kde následky případného selhání nebudou příliš závažné nebo bude možno se z neúspěchu poučit a propříště se chyby vyvarovat.*“ Cipro dále uvádí: „*vedoucí může podřízenému stanovit*

základní kritéria, podle kterých může podřízený pracovník provádět dílčí rozhodnutí, aniž by pak musel vše s vedoucím konzultovat“ (CIPRO, 2009, str. 68). V kompetenci ředitelky pak zůstává rozhodování na strategické úrovni, které delegovat nelze.

1.3.7 Zpětná vazba a podpora při delegování

Podle Armstronga *„je cílem zpětné vazby poskytovat lidem informaci, která jim umožní pochopit, jak pracovali a jak efektivní bylo jejich chování“ (ARMSTRONG, STEPHENS, 2008, str. 71). V případě, že zpětná vazba odhalí nějaké rezervy či chybná rozhodnutí, může být vytvořen prostor pro jejich nápravu nebo včasné řešení problémů. Zpětná vazba může ovšem také nabídnout možné kroky k využívání příležitostí, může působit jako podpora a motivátor.*

Zpětná vazba je důležitá pro obě strany:

- delegujícímu poskytuje kontrolní informaci, jak je s delegovanými kompetencemi nakládáno, zda jsou dodržována sjednaná pravidla, zda jejich naplňování v praxi směřuje k očekávaným výsledkům;
- delegovanému nabízí pohled nadřazeného na jeho práci, zda směřuje správným směrem, zpětně jej informuje, zda naplňuje kompetence v rozsahu, ve kterém byly na něj delegovány a zda výsledky splňují předpoklady, které se od něj očekávají.

Zpětná vazba by měla být poskytována průběžně již od počátku delegování, aby se včas zamezilo problémům, které by mohly mít zásadní vliv na celkové řízení školy. Zpočátku průběžné naplňování delegovaných kompetencí je vhodné kontrolovat častěji, a pokud jsou výsledky delegovaných činností dosahovány odpovídajícím způsobem, můžeme intervaly kontroly prodlužovat a postupovat podle kontrolního plánu. Je důležité poskytovat zpětnou vazbu popisem skutečných událostí a situací, oprostit se od úsudků, všeobecných názorů nebo dojmů, zkoumat výsledky a ne metody. Při zpětné vazbě bychom měli pokládat zjišťující otázky, které by identifikovaly, např. co v dané situaci vedlo nás nebo delegovanou kolegyni k určitému rozhodnutí. Současně je důležité projevit důvěru delegovanému, umožnit mu, aby se nad svým jednáním zamyslel a nacházel jiná funkční řešení, která by vedla k optimálnímu rozhodnutí. Je dobré mít na paměti, že k úspěšnému naplňování kompetencí musí být zajištěny potřebné zdroje (personální,

finanční, materiální apod.). Pakliže nejsou v potřebné míře zajištěny, očekávaného výsledku delegovaný nedosáhne, i kdyby měl k tomu všechny osobní a odborné předpoklady.

Šuleř shrnul několik zásad pro podporu efektivního delegování:

- 1. Vedoucí by měl dát najevo, že delegované kompetence považuje za důležité. Je potřebné, aby pracovník pohlížel na delegovanou činnost jako na věc zasluhující maximální úsilí.*
- 2. Při delegování kompetencí ve větším rozsahu je dobré v počátku uvolnit pracovníka od některých jeho obvyklých povinností.*
- 3. Pracovník by měl dostatečně často dostávat zpětnou vazbu. Manažer by mu měl dát vědět, že odvádí dobrou práci.*
- 4. I po delší době, kdy už není nutná soustavná kontrola, je třeba dávat pracovníkovi najevo, že se nadřízený zajímá o výsledky delegovaného úkolu. Bude jej to stimulovat k udržení dobrého výkonu.*
- 5. Každý, kdo odvede dobrou práci, zasluhuje odměnit. Nemusí jít právě o odměnu finanční. Někdy stačí poděkování nebo zveřejnění jeho úspěchu.*

(ŠULEŘ, 2008, str. 218)

Lewthwaiteová se zamýšlí ještě nad otázkou uznání a viny. Ve své práci uvádí: „*Pokud delegovaný úkol provede úspěšně, delegovanému a ne delegátorovi by se mělo dostat většího podílu uznání. Pokud se delegovanému úkol nezdaří, delegátor by měl přijmout díl viny*“ (LEWTHWAITE, 2007, str. 168). Uvedený názor je v souladu s již zmíněnou teorií, že delegujeme vždy pravomoc, zatímco odpovědnost zůstává v kompetenci ředitelky.

1.3.8 Vhodné a nevhodné kompetence k delegování

Cimbálníková definuje ve své 21. manažerské technice: Řízení delegováním - pět zón delegování manažera, které představuje vyšší stupeň samostatnosti. Manažer deleguje podřízenému ucelený okruh činností s pravomocí rozhodovat o těchto činnostech, ale odpovědnost zůstává v kompetenci manažera.

- **Zóna 1** – činnosti, které musí naplňovat ředitelka. Kompetence k vykonání těchto činností nemůže v žádném případě delegovat. Jedná se o formulování vizí, strategických cílů, klíčová rozhodování o pedagogických pracovnících, důvěrná jednání apod.
- **Zóna 2** – činnosti, kterými by se měla ředitelka zabývat. Může je delegovat v případě časového tlaku nebo takové, které pro svoji složitost vyžadují aktivní zapojení, např. vedoucím učitelkám deleguje kompetence ke zpracování ŠVP PV na jednotlivých pracovištích či zástupkyním – hospitační činnost, zvláště v případech, má-li škola více odloučených pracovišť.
- **Zóna 3** – činnosti, které ředitelka může delegovat. Jedná se o ty činnosti, které sice ředitelka dobře zvládne s ohledem na své dosavadní zkušenosti, ale může je delegovat např. na jiného pedagoga, kterému zajistí řádné proškolení, důkladné vedení a monitorování. V praxi může jít např. o prezentování nových výukových metod a jejich implementace do vzdělávacích činností nebo zpracování výukové metodiky či projektu.
- **Zóna 4** – činnosti, které by měla ředitelka delegovat. Tyto činnosti nevyžadují přímý zásah a přítomnost ředitelky, pokud jsou dány a vymezeny jasné pravomoci – ve sloučené MŠ jde o delegování řízení odloučeného pracoviště, tedy kompetence delegované na vedoucí učitelku nebo provedení analýzy problémů a příprava návrhů na jejich řešení apod.
- **Zóna 5** – činnosti, které ředitelka musí delegovat. Jedná se o ty, které tvoří přirozenou součást vzdělávání a které plně fungují bez zásahu ředitelky. Realizují se z pouhé implementace rozhodnutí. V praxi jsou to běžné a rutinní činnosti – např. spolupráce s rodiči, plánování a realizace vzdělávacích akcí, koordinace konkrétní vzdělávací činnosti, vyhledávání, sběr informací apod.

Uvedené zóny jsou volnou kompilací textu (CIMBÁLNÍKOVÁ, 2010, str. 103).

Jak jsem již zmínila, za řízení odloučeného pracoviště odpovídá vedoucí učitelka. Pokud bychom se na jedno pracoviště podívali z pohledu samostatné mateřské školy, dojdeme k názoru, že vedoucí učitelky mohou, a často této manažerské dovednosti využívají, delegovat kompetence k řízení PP na další své podřízené kolegyně, které mají na svém pracovišti, zpravidla na zástupkyni vedoucí učitelky nebo také na řadovou učitelku.

Delegování pravomocí probíhá v mezích kompetentnosti vedoucí učitelky, která je na této manažerské úrovni za celé pracoviště stále odpovědná ředitelce školy.

Z celkového pohledu na delegování by měla ředitelka školy, zástupkyně ředitelky či vedoucí učitelka vycházet z analýzy svých činností a rozčlenit je na takové, které nesmí, nemohou a naopak, které by raději měly nebo dokonce musí vzhledem k povaze konkrétních činností delegovat a předat k nim odpovídající kompetence.

Cipro se při analýze práce manažera opírá o Eisenhowerovu metodu třídění priorit podle dvou kritérií: „*důležitosti a naléhavosti, přičemž důležité manažera posouvá k cíli*“.

Jde o to, úkoly roztřídit do priorit:

- **Priority „A“** – „*nejdůležitější úkoly, které nemůže vedoucí pracovník příliš delegovat a vše důležité a naléhavé se musí řešit osobně a ihned, protože se může jednat o termínované úkoly a neodkladné problémy.*“
- **Priority „B“** – „*důležité, nenaléhavé úkoly, které se dají odložit. Patří mezi ně důležité koncepční úkoly, strategické a taktické plány.*“ Může jít o plány, vedení lidí, spolupráci s partnery a zákonnými zástupci, hledání nových vzdělávacích metod. Aby je vedoucí pracovník příliš neodkládal, „*je třeba jejich řešení naplánovat a lze je i zčásti delegovat kompetentním pedagogům.*“
- **Priority „C“** – „*naléhavé, ale méně důležité jsou většinou vhodné k delegování.*“ V tomto případě se může jednat o běžné úkony související se vzděláváním dětí, prezentování na poradě, zajištění kulturních či sportovních akcí a jiných vzdělávacích aktivit.

(CIPRO, 2009, str. 60, 61)

1.3.9 Kompetence ředitelky školy k řízení PP

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb. stanovuje ředitelce školy pracovní náplň a ukládá další povinnosti.

Ředitelka mateřské školy z pohledu pedagogického řízení:

- řídí školu a plní povinnosti vedoucího organizace, odpovídá za chod ve všech oblastech;
- jedná ve všech záležitostech jménem školy, pokud nepřenesla svoji pravomoc na jiné pracovníky v jejich pracovních náplních;

- řídí ostatní pedagogy školy, rozděluje kompetence vedoucím učitelkám, zástupkyním ředitelky, stanovuje jim pracovní náplně, řídí a koordinuje jejich práci zejména prostřednictvím operativních porad dle potřeby, plánovaných porad vedení školy a pedagogické rady;
- je odpovědná za chod školy, za všechna rozhodnutí svá i svých podřízených;
- schvaluje organizační strukturu mateřské školy;
- zpracovává koncepci školy a dohlíží na její plnění, delegovat může shromažďování podkladů k tvorbě koncepce, její konečné zpracování již není vhodné delegovat;
- provádí kontrolní činnost, hodnotí průběh a výsledky vzdělávání všech pedagogických pracovníků, zodpovídá za jejich dosažení v souladu se školským zákonem, pro zajištění této kontroly může kompetence delegovat na některou svoji přímou podřízenou pracovníci (obvykle na zástupkyni ředitelky);
- zpracovává vnitřní řád školy a další dokumenty vztahující se k řízení školy, v tomto případě může delegovat zajišťování podkladů pro jeho vypracování;
- odpovídá za naplňování ŠVP PV, tvorbu ŠVP jednotlivých pracovišť může delegovat na vedoucí učitelky;
- pověřuje zástupkyni ředitelky zastupováním v době její nepřítomnosti;
- je oprávněna písemně pověřit pracovníky školy, aby činili vymezené právní úkony jménem školy;
- schvaluje strategické dokumenty, plány na školní rok, hodnotící zprávy a dokumenty, jejichž rozhodování nelze delegovat, ale může přenést kompetence k tvorbě taktických a operativních plánů na vybrané podřízené pedagogy;
- odpovídá za vedení předepsané dokumentace, jejichž tvorbu, vedení, kontrolu obvykle může delegovat;
- rozhoduje o záležitostech školy, které si vyhradila v rámci své pravomoci, a tudíž ji také nemůže delegovat.

[CD – ROM aTre, 1/2010]

Podle zákona č. 561/2004 Sb. a vyhlášky č. 14/2005 Sb., ředitelka MŠ v rámci řízení pedagogického procesu dále:

- rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání v MŠ, pokud některou její část nepřenesla na jiného pedagoga;

- rozhoduje o zařazení dětí do MŠ, provádí zápis do MŠ a rozhoduje o ukončení docházky dítěte do MŠ, tato rozhodnutí jsou natolik závažná, že je nelze delegovat, delegovat může přípravu a organizaci zápisu na vedoucí učitelky, které převezmou žádost o přijetí do MŠ na svém pracovišti;
- zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, kterou tvoří všichni pedagogičtí pracovníci MŠ;
- odpovídá za to, aby vzdělávací obsah ŠVP PV byl v souladu se školským zákonem;
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání předškolních dětí;
- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření;
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogů MŠ;
- vytváří podmínky pro realizaci školních akcí, které doplňují předškolní vzdělávání a pověřuje pedagogy jejich vedením a organizací, kterým deleguje odpovídající kompetence (akce konané mimo školu, školy v přírodě...);
- odpovídá za to, aby zákonní zástupci byli informováni o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, kompetence k naplňování spolupráce s rodiči jsou delegovány na vedoucí učitelku a ostatní pedagogy na odloučených pracovištích;
- odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi v době od jejich převzetí od zákonného zástupce učitelkou, až do doby, kdy je učitelka předá jeho zákonnému zástupci či jiné pověřené osobě, kompetence k zajištění řádného dohledu nad dětmi jsou delegovány na vedoucí učitelky a ostatní pedagogy, kteří jsou v přímém kontaktu s dětmi;
- stanovuje organizaci a podmínky provozu MŠ;
- vytváří podmínky, které odpovídají individuálním vzdělávacím potřebám dětí, např. vedoucím učitelkám deleguje kompetence pro zajištění individuálního vzdělávání na příslušném pracovišti, vypracování individuálního vzdělávacího plánu apod.

Základní normou školy jako organizace, ve smyslu zákona č. 262/2006 Sb., je organizační řád školy, který vydává ředitelka školy. V tomto dokumentu stanovuje organizační strukturu školy, systém řízení, rozdělení kompetencí mezi vedoucí pracovníky školy a jejich funkční členění.

Příklad výběru vhodných kompetencí delegovaných na konkrétního pedagoga

V následujících textech jsou kurzivou uvedeny činnosti, které byly obsahem zkoumání ve výzkumné části této práce, zda jsou v praxi využívány k delegování.

Kompetence zástupkyně ředitelky

- je oprávněna *zastupovat ředitelku v době její nepřítomnosti* v rozsahu jejích práv a povinností, kromě *rozhodování* věcí, které si ředitelka vyhradila (např. oblast pracovněprávních vztahů), v případě krátkodobé nepřítomnosti ředitelky plní pouze ty úkoly, které pro svoji závažnost nesou odkladu;
- úzce spolupracuje s ředitelkou školy, předává informace, sděluje své záměry, průběh a výsledky činností a jevů, které vyplývají z jejích kompetencí (např. *předkládá podklady pro vypracování, aktualizování ŠVP PV, ročních plánů, vede školní výkazy*);
- v pracovní náplni má písemně určeno, za jakých okolností může použít podpisového práva, razítka;
- řídí a organizuje práci podřízených pracovníků v rozsahu její působnosti (např. *koordinuje konkrétní vzdělávací oblast, školní projekty, připravuje podklady pro kritéria hodnocení, zpracovává návrh hospitačních protokolů, plánuje inspirativní hospitace, spolupracuje s partnery školy aj.*);
- provádí *hospitační činnosti* u vedoucích učitelek a ostatních učitelek, pořizuje z nich záznamy, analyzuje celkovou úroveň výsledků zjištěných na určeném pracovišti;
- plní další činnosti delegované ředitelkou školy (např. *zajišťuje sběr a analýzu dotazníků určených pro pedagogy nebo vedoucí učitelky, analyzuje příslušné dokumenty, statistiky, vyhodnocuje specifické výsledky práce vedoucí učitelky, předává informace vedoucím učitelkám, aktivně spolupracuje při organizaci přijímání dětí do MŠ, vede pedagogické rady aj.*);
- podílí se na *vypracování školního řádu* a dalších vnitřních směrnic, sbírá informace, shromažďuje podklady;
- *zajišťuje koordinaci DVPP, spolupráci s odborníky, zajišťuje vedení kurzů, seminářů.*

Kompetence vedoucí učitelky

- samostatně řídí a odpovídá za provoz odloučeného pracoviště, na které je jmenovaná, rozhoduje na úrovni svého pracoviště (má přehled o svých pracovnících, je s nimi v každodenním kontaktu, zajišťuje zástup za nemocnou učitelku, eviduje docházku pracovníků, organizuje přijímání dětí, které mají zájem o docházku na pracoviště, které řídí a registruje jejich žádosti);
- odpovídá na svém pracovišti za organizaci, pedagogickou a odbornou úroveň předškolního vzdělávání (např. zpracovává pro svoje pracoviště příslušné dokumenty, školní projekty, vede školní matriku, svolává pedagogické rady, jednání s učitelkami a rodiči, vytváří plány spolupráce, školních akcí, zajišťuje odborné poradenství, koordinuje školu v přírodě, analyzuje dotazníky pro pedagogy a rodiče apod.);
- o důležitých okolnostech (událostech, problémech) vztahujících se k řízení pracoviště neprodleně informuje ředitelku;
- vytváří podmínky pro práci všech pracovníků na svém pracovišti (např. odpovídá za uvádění nových pedagogů do praxe, koordinuje výměnu zkušeností pedagogů, inspirativní hospitace, řídí a koordinuje asistenta pedagoga);
- odpovídá za zpracování školního vzdělávacího programu pracoviště, jeho naplňování v praxi, provádí autoevaluaci, zpracovává vlastní hodnocení pracoviště;
- řídí a kontroluje práci svých podřízených pracovníků, provádí hospitační činnost;
- vytváří podmínky, koordinuje a dává doporučení pro DVPP, organizuje nebo vede semináře;
- je odpovědná za vypracování a evidenci plánu samostudia;
- účastní se porad a akcí pořádaných ředitelkou školy;
- informuje o výsledcích vzdělávání a spolupracuje se zákonnými zástupci dětí;
- spolupracuje s partnery školy, organizuje vzdělávání, které se uskutečňuje uvnitř nebo mimo prostředí mateřské školy;

Kompetence učitelky nebo zástupkyně vedoucí učitelky, které mohou být delegovány vedoucí učitelkou či ředitelkou školy

- vytváří TVP, plány spolupráce s rodiči, partnery nebo předkládá jejich podklady;
- vytváří plán školních akcí, řídí jejich organizaci, spolupracuje s partnery pracoviště;

- *koordinuje konkrétní vzdělávací oblast na pracovišti, řídí aktivity pro rodiče a děti;*
- *koordinuje práci asistenta pedagoga;*
- *organizuje a řídí školu v přírodě a jiné školní akce (např. Den otevřených dveří, přípravy na zápis do MŠ);*
- *uvádí nové pedagogy do praxe (mentor);*
- *připravuje a realizuje inspirativní hospitace, semináře pro ostatní pedagogy;*
- *koordinuje distribuci a sběr dotazníků, předkládá podklady pro jejich tvorbu;*

Delegovat kompetence (platné pro všechny úrovně řízení) je nevhodné:

- pro důvěrná jednání s podřízenými pedagogy;
- k vykonání činností, které obsahují důvěrné informace;
- pro stanovení dlouhodobých vizí mateřské školy nebo odloučeného pracoviště;
- ke kontrole a hodnocení pracovníků, kteří jsou na stejné hierarchické úrovni;
- k činnostem, které náleží vedoucímu pracovníkovi, ale jsou mu nepříjemné je vykonávat nebo se jim úmyslně vyhýbá;
- k vykonávání činností, na které nejsou pracovníci připraveni;
- k takovým činnostem, které by se s největší pravděpodobností vrátily zpět k rozhodnutí tomu, kdo je delegoval.

Příslušné kompetence pro konkrétní pedagožku ředitelka písemně stanoví v její pracovní náplni, ze které musí jasně vyplývat:

- klíčové kompetence;
- komu je přímo podřízena;
- o čem může rozhodovat;
- co předkládá k rozhodnutí nadřízené kolegyni;
- v jakém termínu kompetence naplňuje;
- které problémy musí hlásit, jsou dána jasná pravidla pro včasné informování;
- jaké informace o pokroku nebo výsledcích delegovaných činností musí předkládat;
- jaké zdroje bude mít k dispozici pro vykonávání činností a jaké podpory se jí v případě potřeby dostane;
- v jakém rozsahu může jednat jménem školy v externích vztazích;

Pokud vedoucí pracovnice na jakékoliv úrovni řízení správně analyzovala svoji práci, proces delegování si řádně naplánovala, zvolila pro to vhodné kompetence a současně vybrala pro tento účel vhodnou podřízenou kolegyni, která je připravena pracovat samostatně v rozsahu delegovaných kompetencí, vytvořila tak základní podmínky pro úspěšné delegování.

„Ani nejlepší sokol ničeho neuloví, když se mu nedovolí vzlétnout“.

Japonské přísloví

2 VÝZKUMNÁ ČÁST

2.1 Cíl výzkumu, výzkumný problém

Cílem výzkumu je zjistit, **na koho ředitelky nejčastěji delegují kompetence k řízení PP**. Ve výzkumné části práce se zaměřuji na zjištění, na koho ředitelky tyto kompetence delegují; podle jakých kritérií pracovníky vybírají; jakou zpětnou vazbu při delegování využívají; jakou pravomoc a odpovědnost předávají s delegováním; zda dále předávají kompetence i vedoucí učitelky odloučených pracovišť na další pedagogy a na koho jsou vybrané konkrétní činnosti v praxi obvykle delegovány.

Proces delegování kompetencí není jen záležitostí ředitelky mateřské školy, ale i dalších podřízených pedagogů, kteří jsou na různé hierarchické úrovni. Mým předpokladem je, že kompetence delegují ředitelky nejen na své zástupkyně, ale i na jiné pedagogické pracovníky, kterými mohou být vedoucí učitelky i ostatní učitelky mateřské školy.

Tvrzení:

Ve sloučených mateřských školách ředitelka deleguje nejen na své zástupkyně, ale i na ostatní kolegyně.

2.2 Organizace výzkumu, respondenti, popis zkoumaného vzorku

Před zahájením samotného výzkumu jsem využila předvýzkumné dotazníkové šetření, na kterém jsem si ověřovala relevantnost otázek a jejich odpovědí, zda budou vypovídat o tom, co je předmětem mého zkoumání. V rámci tohoto výzkumu jsem oslovila 3 ředitelky sloučených mateřských škol. Na základě výsledků předvýzkumu jsem některé otázky v dotazníku poupravila do konečné verze. Současně jsem zjišťovala kontaktní e-mailové adresy na ředitelky, které řídí mateřskou školu, kde v jednom právním subjektu je minimálně jedno a více odloučených pracovišť. V první fázi jsem oslovila ředitelky

sloučených mateřských škol v Kraji Vysočina, Jihočeském, Jihomoravském, Pardubickém, Středočeském, Karlovarském a v Ústeckém kraji, ale pro nízkou návratnost vyplněných dotazníků jsem ve druhé fázi oslovila další ředitelky v ostatních krajích v rámci celé České republiky. Zdrojem informací pro získání adres byl převážně Rejstřík škol a školských zařízení a kontakty na webových stránkách jednotlivých krajských úřadů. Výzkumné šetření probíhalo v době od 10. prosince 2013 do 10. ledna 2014 elektronickou formou, v podobě e-mailové zprávy s prosbou o vyplnění dotazníku na webovém odkazu.

Dotazník byl vytvořen na internetovém portálu <http://my.surveio.com/> a k jeho vyplnění byly oslovené respondentky odkazem přesměrovány na adresu:
<http://www.surveio.com/survey/d/D0E3T8W3N0X2P3B0O>.

Hlavním nástrojem výzkumného šetření byl dotazník s názvem Delegování kompetencí k řízení PP v mateřské škole s odloučenými pracovišti, jehož znění je v příloze, která je součástí práce.

Struktura dotazníku:

Dotazník obsahuje celkem 15 otázek, z nichž je 7 uzavřených a 7 polouzavřených, které nabízejí prostor pro vlastní možnost odpovědi a také 1 otevřená otázka. V úvodu dotazníku jsou zjišťovány identifikační údaje (počet odloučených pracovišť) především pro kontrolu, zda respondentka odpovídá mému zaměření výzkumu. Zbývající otázky jsou koncipovány ve dvou variantách nabízejících odpovědi. U poloviny z nich respondentky reagovaly výběrem pouze jedné z možností, která nejvíce charakterizuje jejich odpověď, a na druhou polovinu otázek v dotazníku mohly označit více vypovídajících variant jejich možné odpovědi. Úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze, která je součástí této práce.

Respondentky:

- Oslovenými respondentkami byly pouze ředitelky sloučených mateřských škol.
- Celkem rozeslaných dotazníků.....240
- Celkem navracených vyplněných dotazníků.....59
- Míra návratnosti.....24,5%

2.3 Struktura vyhodnocení zjištěných výsledků výzkumného šetření

Kvantitativně zjištěné výsledky jsou analyzovány postupně podle posloupnosti otázek v dotazníku v následující struktuře:

- výzkumná otázka, záměr k jejímu položení;
- grafické znázornění zjištěných výsledků;
- analýza a komentář ke zjištěným výsledkům.

Vysvětlivky k použitým zkratkám:

PP pedagogický proces – oblast, která souvisí s naplňováním ŠVP

MŠ mateřská škola

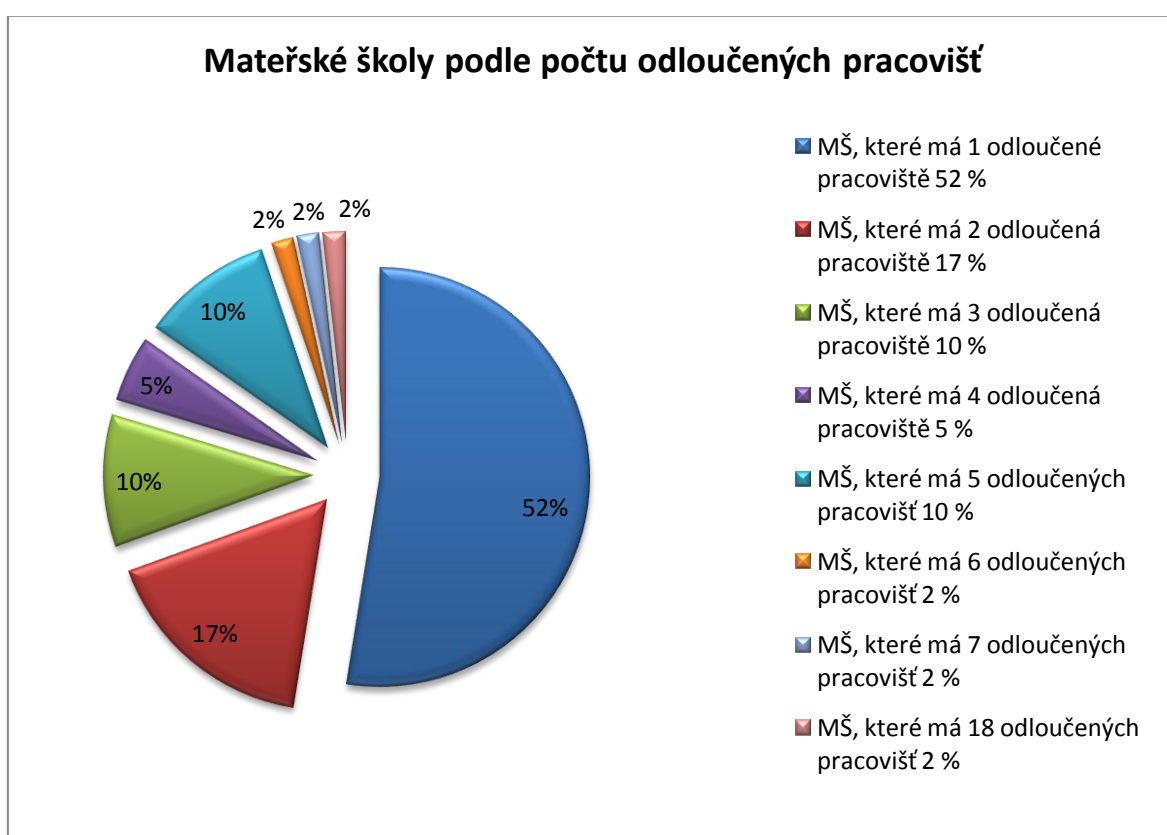
ŠVP školní vzdělávací program

3 ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ

3.1 Identifikační údaje

Otázka č. 1: *Jaká je velikost vaší školy?*

Záměrem k položení této otázky bylo zjistit, jak velkou mateřskou školu, co do počtu odloučených pracovišť, řídí ředitelka, která se výzkumného šetření účastnila.

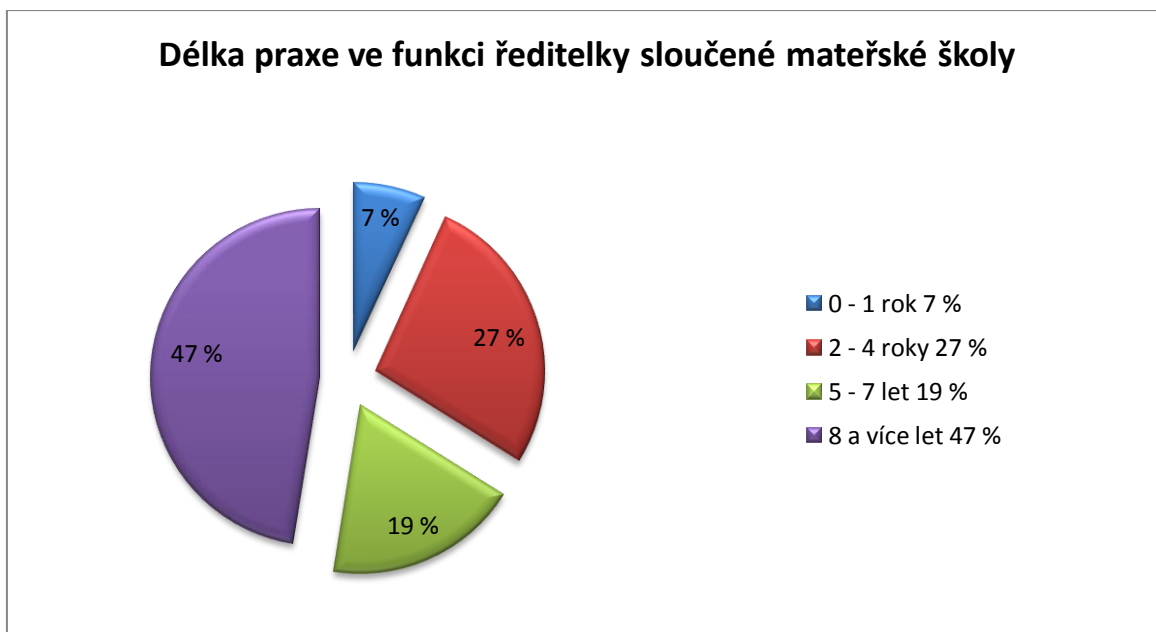


Analýza a komentář:

Dotazníkového výzkumu se nejvíce účastnily ředitelky mateřských škol s jedním odloučeným pracovištěm, kterých bylo celkem 31. Druhou početnou skupinou byly mateřské školy se dvěma odloučenými pracovišti s počtem 10 oslovených ředitelek, dále shodně 6 mateřských škol se třemi a pěti odloučenými pracovišti. Již v menší míře se do výzkumu zapojily 3 mateřské školy se čtyřmi odloučenými pracovišti. Nejmenší podíl ve výzkumu, na který ředitelky reagovaly, byl zastoupen jedenkrát, a to v mateřské škole s šesti, sedmi a osmnácti odloučenými pracovišti.

Otázka č. 2: Jaká je délka Vaší praxe ve funkci sloučené mateřské školy?

Záměrem k položení otázky bylo statistické zjištění, jak dlouho oslovené ředitelky vykonávají funkci ředitelky sloučené mateřské školy.



Analýza a komentář:

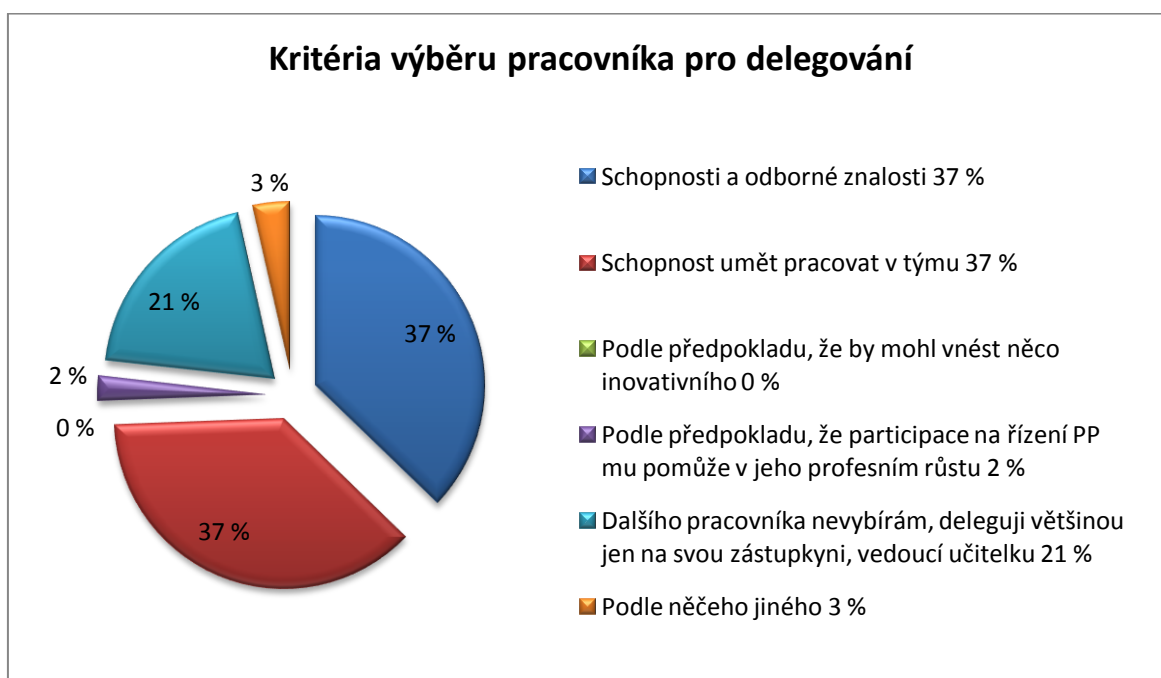
Na uvedenou otázku odpověděly všechny dotázané respondentky. Svoji odpověď zaznamenaly do rozmezí let ve čtyřech variantách, které vyjadřují délku praxe ve funkci ředitelky sloučené MŠ. Z analýzy vyplývá, že nejpočetnější skupinou jsou ředitelky s délkou praxe 8 a více let, což tvoří 47 % dotázaných. Tuto odpověď označilo 28 ředitelek. Po ní následuje délka praxe 2 – 4 roky s 27 %. Tuto odpověď označilo 16 respondentek. Dále je zastoupena skupina s praxí 5 – 7 let, jejich označení v 11 případech tvoří 19 % a nejnižší zastoupení ve výzkumu zaujímá délka praxe 0 – 1 rok v 7 %, kterou označily 4 ředitelky.

Z výzkumu vyplývá, že nejpočetnější skupinou jsou zkušené ředitelky s mnohaletou praxí, u nichž by se dalo předpokládat, že mají s delegováním určité zkušenosti.

3.2 Proces delegování kompetencí

Otázka č. 3: Podle čeho si vybíráte pracovníka, na kterého budete delegovat?

Položením otázky mě zajímalo zjištění, zda ředitelky mají konkrétní představu o pracovníkovi, na kterého chtějí kompetence delegovat, zda se při výběru opírají o kritéria, která považují pro danou kompetenci za důležitá. Ředitelky mohly označit i více odpovědí.



Analýza a komentář:

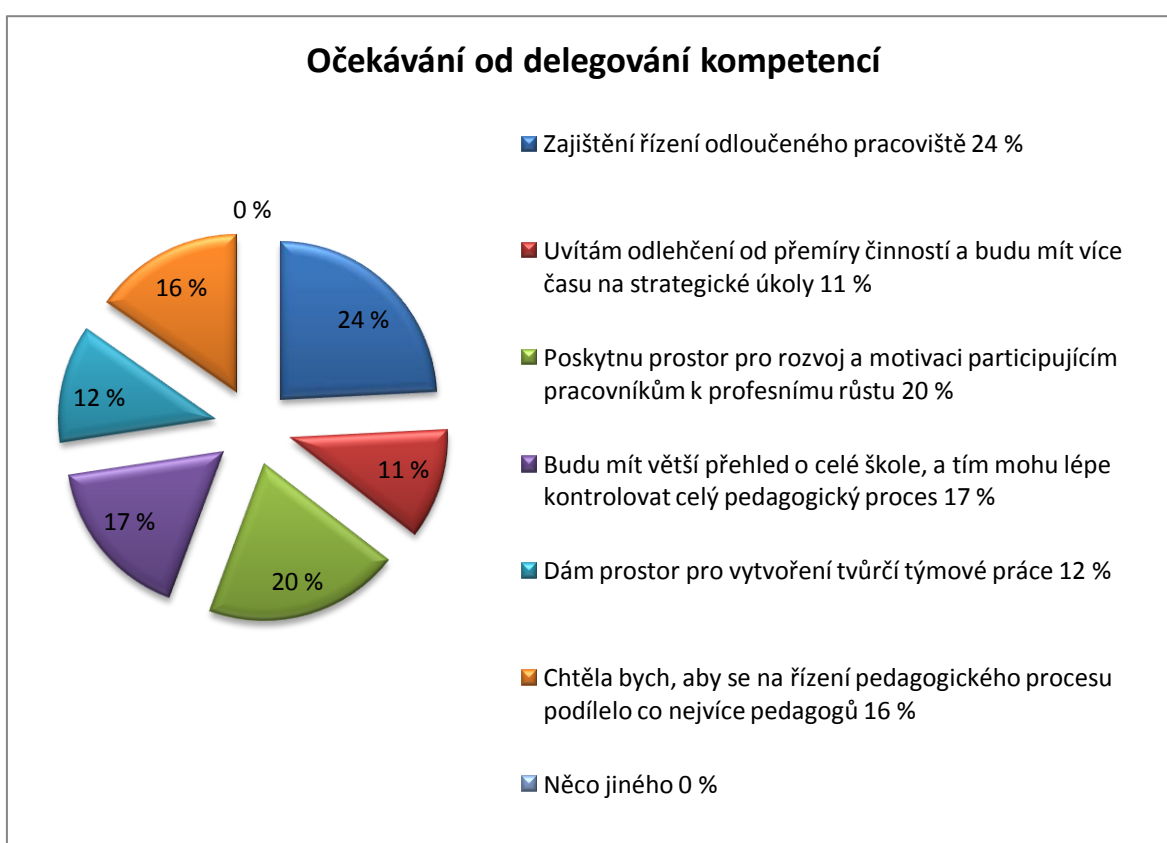
Při výběru pracovníka pro delegování se 32 ředitelek shodlo, že za nejdůležitější považují schopnosti a odborné znalosti a dále schopnost umět pracovat v týmu. Pro 17 ředitelek je dán výběr pracovníka již vykonávanou funkcí buď jako zástupkyně ředitelky nebo vedoucí učitelky, na které jsou kompetence delegovány již z titulu funkce a dalšího pracovníka již nepotřebují vybírat. Tři ředitelky využily možnosti sdělit vlastní odpověď. Zde uvádím jejich přesné vyjádření:

- záleží na tom, co chci delegovat, každý má jiné předpoklady;
- spolehlivost, schopnost komunikace;
- spolehlivost a zodpovědnost.

Předpoklad, že participace pracovníka na řízení PP mu pomůže v jeho profesním růstu, označily pouze 2 ředitelky. Žádná ředitelka nepředpokládá, že při delegování by pracovník mohl vnést něco inovativního. Z uvedených odpovědí lze usoudit, že se ředitelky raději drží osvědčenosti, zkušeností u svých podřízených a nevyhledávají prostor pro nejistotu, čímž by „čekání“ na něco nového nemuselo být vždy efektivní.

Otázka č. 4: Co očekáváte od delegování kompetencí?

Záměrem k položení otázky bylo zjistit, co ředitelky očekávají od delegování. Zda delegace kompetencí má konkrétní důvod, který jim může přinést něco pozitivního do jejich řídicí práce. V tomto bodě mohly respondentky označit více odpovědí, které nejvíce charakterizují jejich očekávání.

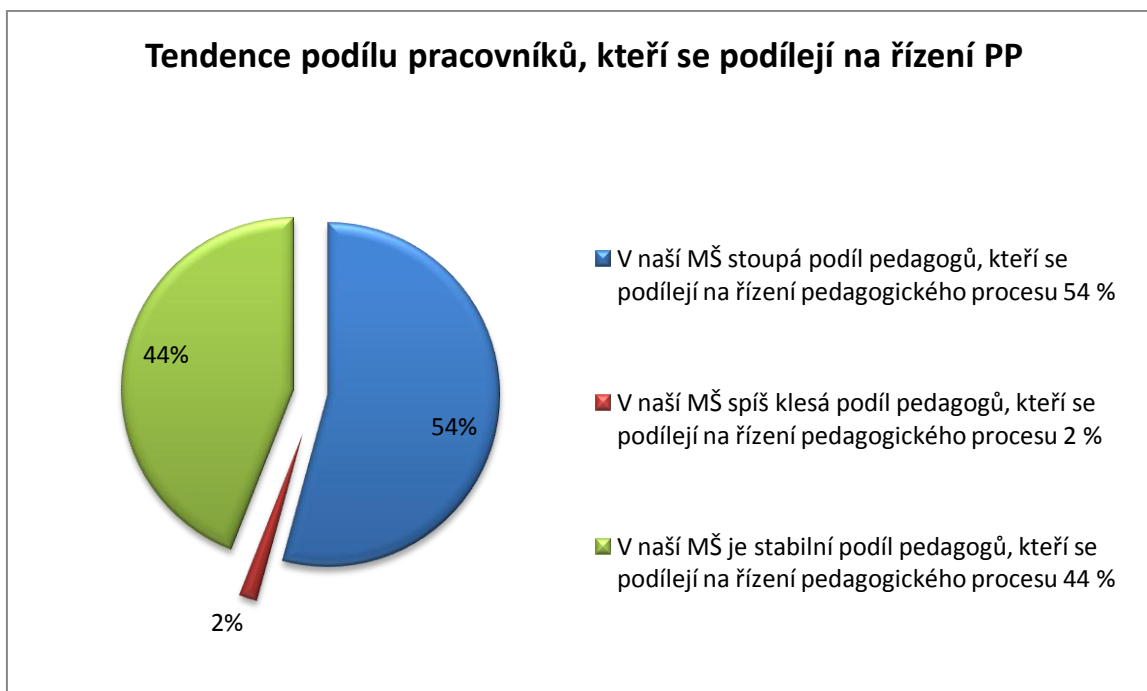


Analýza a komentář:

Za nejčastější očekávání od delegace považuje 30 ředitelek zajištění řízení na každém odloučeném pracovišti, kdy si současně ředitelky uvědomují, že v jejich silách není obsáhnout řízení celé mateřské školy, a je tedy nutné kompetence pro zajištění chodu na odloučených pracovištích na podřízené delegovat. Dále 25 ředitelek očekává, že delegováním poskytnou prostor pro rozvoj a motivaci participujícím pracovníkům k jejich profesnímu růstu a 21 ředitelek očekává, že delegováním přenesou kompetence na své podřízené, získají tím větší přehled o celé škole, a současně tak mohou lépe kontrolovat celý pedagogický proces. Necelých dvacet odpovědí vyjadřuje touhu zapojit do řízení PP co nejvíce pedagogů. Prostor pro vytvoření tvůrčí týmové práce poskytuje 15 ředitelek a 14 vítá odlehčení od přemíry činností, že budou mít více času na strategické úkoly. Prostor pro vlastní formulaci svého očekávání nevyužila žádná respondentka. Z uvedené analýzy vyplývá, že přibližně polovina ředitelek se potřebuje věnovat strategickým úkolům, delegováním kompetencí si svým způsobem „prodlužují“ ruku pro zajištění řízení celé školy, o které mají přehled prostřednictvím svých podřízených. Druhá polovina ředitelek svá očekávání směřuje k lidem, jejichž představou je poskytnutí participace na řízení PP, prostoru pro rozvoj a motivaci pracovníků a také vytváření týmové práce.

Otázka č. 5: Se kterým tvrzením se ztotožňujete?

V této otázce mě zajímalo vyjádření ředitelek, zda delegováním kompetencí stoupá, klesá či je stabilní podíl pedagogů na řízení PP v jejich škole.

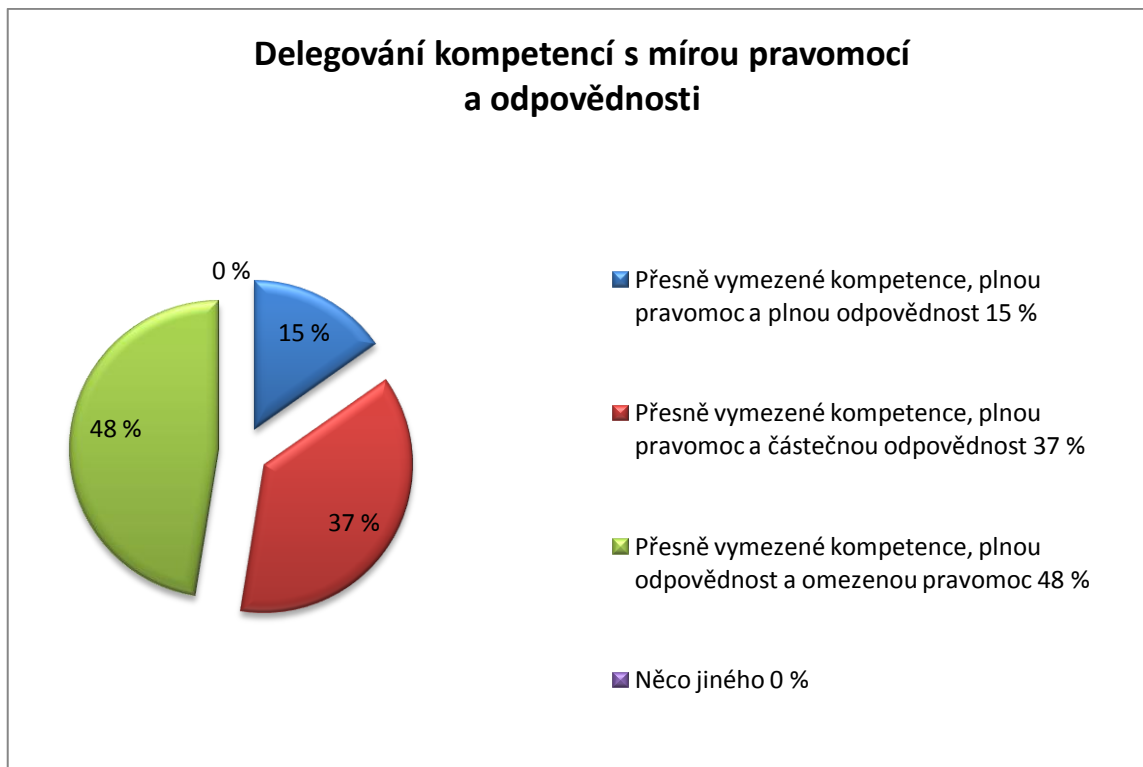


Analýza a komentář:

Tendence pracovníků, kteří se podílejí na řízení pedagogického procesu u více, než poloviny oslovených ředitelek stoupá a u téměř poloviny mateřských škol je podíl participace pracovníků na řízení stabilní. Pouze u jedné odpovědi se ředitelka školy ztotožnila s odpovědí, že uvedený podíl pracovníků v její škole klesá. Analýza odráží skutečnost, že většina oslovených ředitelek aktivně zapojuje své podřízené do řízení PP a mají zájem o jejich spolupodílení se na rozvoji své školy. Z detailní analýzy vyplývá, že participace stoupá především v MŠ s jedním odloučeným pracovištěm, což tvoří 58 % z takto velkých mateřských škol. Stoupající tendenci zaznamenávají v 70 % i mateřské školy s dvěma odloučenými pracovišti. Taktéž stoupá i v MŠ s 18 odloučenými pracovišti. Naopak stabilní podíl se projevuje nečastěji u škol se čtyřmi, pěti, šesti a sedmi odloučenými pracovišti.

Otázka č. 6: Co s delegováním kompetencí k řízení PP předáváte?

Záměrem otázky bylo zjistit, v jaké míře předávají ředitelky pravomoci a odpovědnost k delegovaným kompetencím.



Analýza a komentář:

První skupinu tvoří téměř polovina dotazovaných ředitelek, které předávají s přesně vymezenými kompetencemi plnou odpovědnost a omezenou pravomoc. Takto odpovědělo 28 ředitelek. Zatímco druhá skupina, ve které odpovědělo 22 ředitelek, předává s přesně vymezenými kompetencemi plnou pravomoc a částečnou odpovědnost. Ve třetí skupině je 9 oslovených, které označily možnost, že s kompetencemi předávají plnou pravomoc a plnou odpovědnost.

V první a ve druhé skupině dochází k protichůdným pohledům na předávání pravomocí a odpovědnosti. V jedné skupině se v plné míře předává odpovědnost a ve druhé naopak pravomoc. Pojďme se na oba přístupy podívat z manažerského pohledu.

Pokud ředitelka školy předává plnou odpovědnost a omezenou pravomoc, mohlo by se stát delegování poněkud rizikovou záležitostí. Delegováním se ředitelka nemůže zbavit

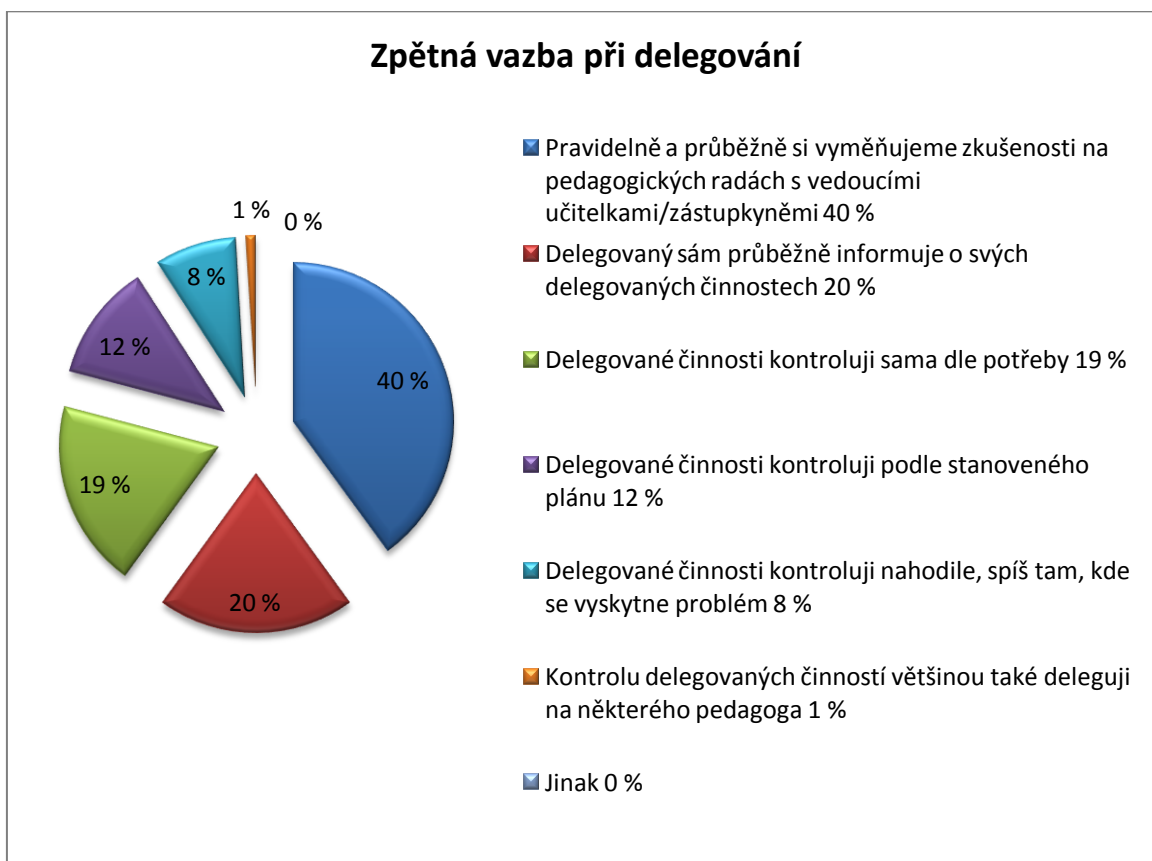
veškeré odpovědnosti v momentě, kdy předává na podřízeného pedagoga pravomoc, a navíc v omezené míře. Delegování pracovníci se mohou dostávat do situací, kdy v rámci svých kompetencí nemají vždy pravomoc rozhodnout, ale přitom za ně nesou plnou odpovědnost. Předmětem dalšího zkoumání by bylo zajímavé zjistit, v jakých případech mohou pravomoc uplatňovat, a ve kterých nikoli. V takové situaci se rozhodování vrací zpět do kompetence ředitelky školy a delegování tím pozbývá efektivnosti.

V druhé skupině ředitelky poskytují plnou pravomoc a částečnou odpovědnost, což v praxi znamená samostatné rozhodování v rámci delegovaných kompetencí, kdy do něj ředitelka nezasahuje, ale nechává si svůj podíl odpovědnosti, který deleguje pouze částečně. Je si vědoma, že je zodpovědná za to, co se děje uvnitř školy. Odpovědnost, která je delegována na podřízené, je „zodpovídání se“ za procesy, které vykonávají v rámci delegovaných kompetencí.

Ve třetí skupině, kde ředitelka poskytuje plnou pravomoc a plnou odpovědnost, stojí za zamyšlení, do jaké míry je vhodné odpovědnost delegovat v plné míře, jak jsem již uvedla v komentáři k první skupině.

Otázka č. 7: Jakou využíváte zpětnou vazbu při delegování?

U otázky zpětné vazby mě zajímalo, jakým způsobem si ředitelky ověřují naplňování kompetencí v praxi, zda ji plánují, nebo spíš kontrola podléhá náhodě či je uskutečněna jen v problémových situacích. Oslovené ředitelky měly možnost označit i více variant odpovědí.



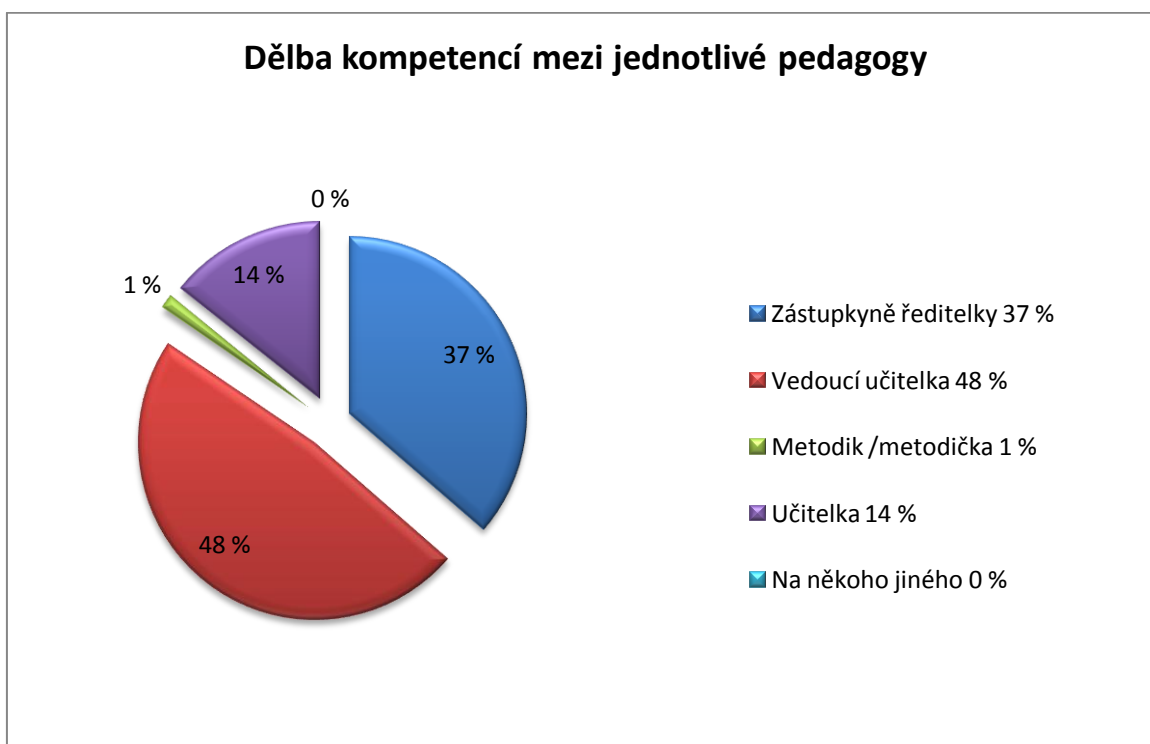
Analýza a komentář:

Za nejčastěji užívanou zpětnou vazbu označilo 44 ředitelek pravidelné a průběžné vyměňování zkušeností s vedoucími učitelkami nebo se svými zástupkyněmi na pedagogických radách. Dále 22 ředitelek uvedlo možnost, při které delegovaný sám průběžně informuje o svých delegovaných činnostech a celkem 34 dotázaných kontrolují podle stanoveného plánu nebo dle potřeby. Pouze 9 ředitelek kontroluje nahodile a spíš tam, kde se vyskytne problém. U jedné odpovědi byla označena varianta, že ředitelka deleguje kontrolu na jiného pedagoga.

Pravidelné a průběžné vzájemné informování o činnostech, které se vykonávají v rámci delegovaných kompetencí, zajišťuje prevenci vzniku nedorozumění, ztráty kontroly nad svými podřízenými, jejich vykonanou prací a především vytváří prostor pro včasné odhalení nedostatků, které se dají ještě napravit. Zpětná vazba poskytuje oběma stranám informace o kvalitě odvedené práce a naplňování stanovených cílů.

Otázka č. 8: Na které uvedené pedagogy nejčastěji delegujete kompetence k řízení PP?

Záměrem otázky bylo zjistit, na koho ředitelky nejčastěji delegují kompetence, komu umožňují participovat na řízení PP ve své škole.



Analýza a komentář:

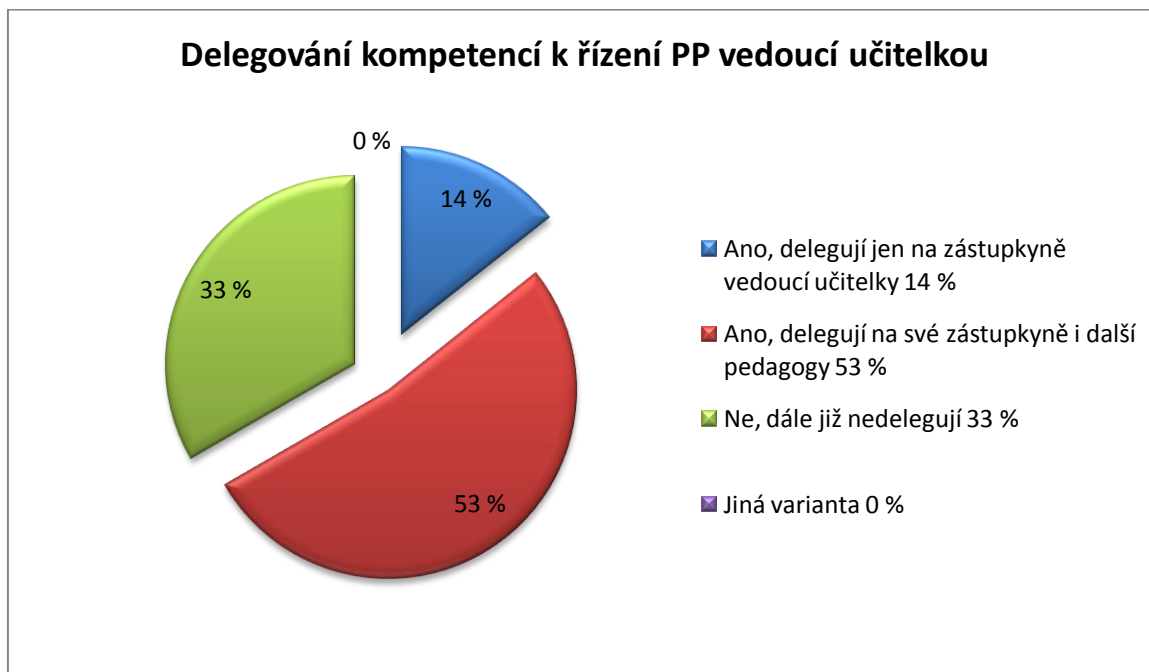
Z uvedené analýzy vyplývá, že 37 ředitelek označilo, že nejčastěji delegují na vedoucí učitelky. Po nich následují zástupkyně ředitelky, na které deleguje 28 dotázaných ředitelek. V 11 odpovědích byly označeny učitelky a v 1 případě i metodička.

- výhradně na vedoucí učitelky deleguje 22 ředitelek, většinu tvoří MŠ s jedním odloučeným pracovištěm;
- výhradně na zástupkyni ředitelky deleguje 15 ředitelek, tuto skupinu tvoří většinou MŠ s dvěma a třemi odloučenými pracovišti;
- výhradně na učitelku delegují 3 ředitelky pouze v MŠ s jedním odloučeným pracovištěm;
- kompetence mezi zástupkyni ředitelky a vedoucí učitelky rozděluje 10 ředitelek, v této skupině převažují MŠ s třemi, čtyřmi, pěti a osmnácti odloučenými pracovišti;
- kompetence mezi zástupkyni ředitelky a učitelky rozděluje 3 ředitelky MŠ s jedním odloučeným pracovištěm;
- kompetence mezi vedoucí učitelky a učitelky dělí 5 ředitelek, z nich 3 řídí MŠ s pěti odloučenými pracovišti;
- kompetence mezi zástupkyni ředitelky, vedoucí učitelky a učitelky deleguje pouze 1 ředitelka, řídící MŠ se dvěma odloučenými pracovišti.

Většina kompetencí je ve sloučených mateřských školách delegována na vedoucí učitelky a zástupkyně ředitelky. Jelikož zástupkyně ředitelky také řídí jedno z odloučených pracovišť, tak lze konstatovat, že toto zjištění je v souladu s tím, že ředitelky delegují kompetence převážně s cílem zajistit řízení na svých jednotlivých pracovištích, jejichž zkoumáním jsem se zabývala již v otázce č. 4.

Otázka č. 9: *Delegují i vedoucí učitelky kompetence k řízení PP na svých pracovištích na další pedagogy?*

Položením deváté otázky jsem chtěla zjistit, zda vedoucí učitelky dále delegují kompetence na své podřízené pedagogy, zda delegací poskytují participování na řízení PP odloučeného pracoviště či nikoli.

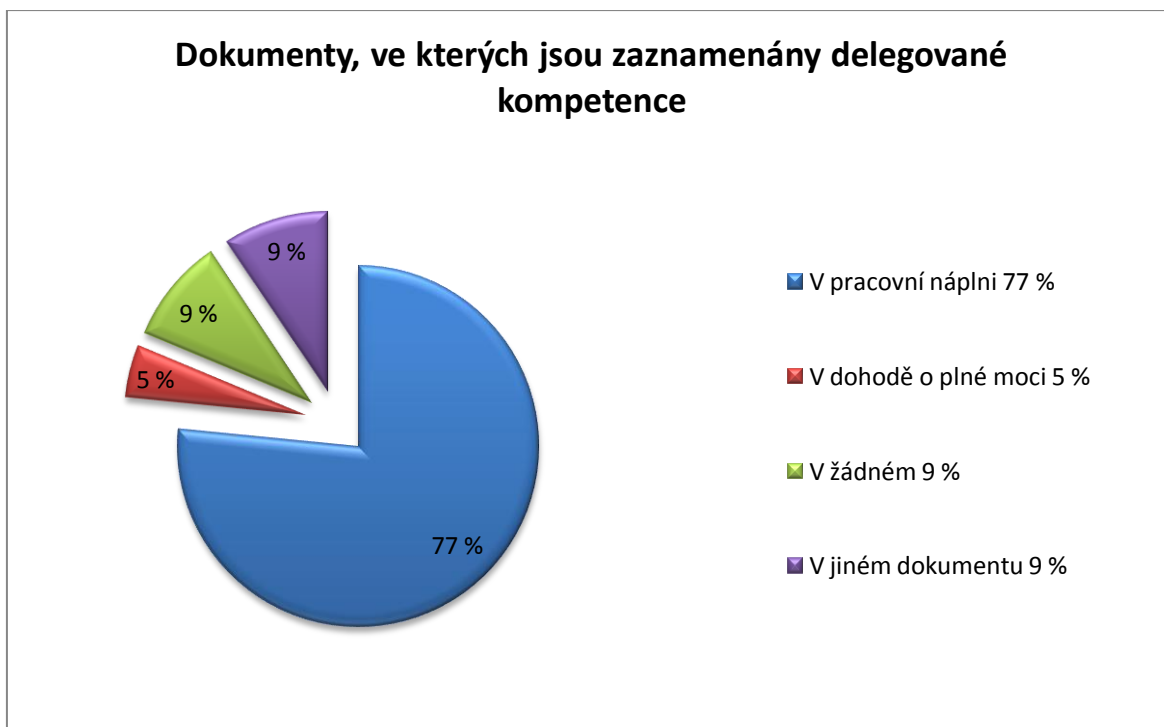


Analýza a komentář:

Více než polovina ředitelk sloučených mateřských škol uvádí, že vedoucí učitelky na svých pracovištích dále delegují, a to na své zástupkyně i další pedagogy. Přibližně třetina dotazovaných ředitelk označila variantu odpovědi, že vedoucí učitelky již dále nedelegují. Tuto skupinu tvoří převážně MŠ s jedním a třemi odloučenými pracovišti. Zajímavým zjištěním bylo, že ředitelka MŠ s pěti odloučenými pracovišti deleguje výhradně na učitelky, které již dále nedelegují. Nejnižší zastoupení v této otázce tvoří 9 ředitelk MŠ převážně s jedním odloučeným pracovištěm, které připouští další přenášení pravomocí pouze na zástupkyně vedoucí učitelky. Z těchto výsledků lze usoudit, že většina vedoucích učitelk v praxi deleguje kompetence na další své podřízené pedagogy a poskytuje kolegyním příležitost k spolupodílení se na řízení odloučeného pracoviště.

Otázka č. 10: V jakém dokumentu máte delegování kompetencí zaznamenáno?

V této otázce bylo cílem zjistit, zda mají ředitelky delegované kompetence zaznamenány v konkrétním dokumentu anebo spoléhají na ústní interpretaci přenesení pravomocí, které mohou v rámci své práce delegování pracovníci uplatňovat.



Analýza a komentář:

Více než tři čtvrtiny ředitelek má delegování kompetencí zaznamenáno v náplních práce. Celkem tři ředitelky delegují na základě dohody o plné moci. Delegování kompetencí nemá ošetřeno v žádném dokumentu 6 ředitelek, z nichž 4 řídí MŠ s jedním odloučeným pracovištěm a 2 mateřskou školu se třemi odloučenými pracovišti. Také 6 ředitelek uvedlo vlastní dokument, ve kterém mají delegované kompetence ukotveny. Uvádím přesnou citaci jejich dokumentů:

- pracovní řád;
- vnitřní řád školy;
- organizační řád;
- školní řád;
- v ŠVP.

Písemný záznam o delegování kompetencí je důležitým dokumentem pro jasné vymezení pravomocí a odpovědnosti. Absence takového dokumentu může být zdrojem vzájemného nepochopení, rozhodování bez hranic či nepřesného uplatňování pravomocí v praxi. Při řešení problému vzniklého v rámci delegované kompetence se těžko posuzuje míra zavinění situace nebo hledání příčin nevhodného rozhodnutí. V tomto případě by ředitelka školy, s ohledem na zodpovědnost, která leží na jejich bedrech, měla přijmout veškeré důsledky z nepřesného přenesení pravomocí. Spoléhá-li na jejich ústní formu předání, vkládaná důvěra v delegovaného pracovníka by se nemusela vždy vyplatit.

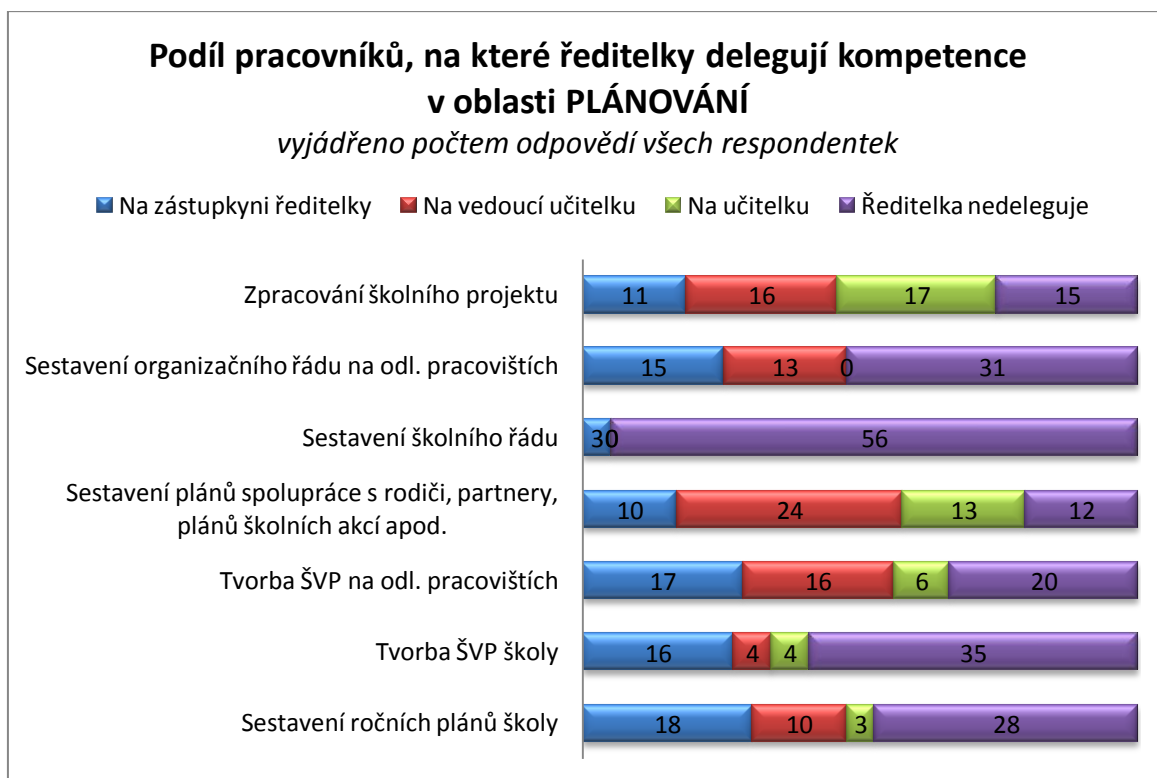
Písemné specifikování kompetencí přináší i pro delegovaného jistotu, jednoznačnost a vymezení mantinelů, o které se může při svých rozhodnutích opřít.

3.3 Delegování kompetencí ke konkrétním činnostem na vybraného pracovníka

V následující části budu podrobněji zkoumat konkrétní činnosti, které by mohly ředitelky sloučených mateřských škol delegovat na své podřízené kolegyně. Současně jsou mezi nimi záměrně uvedeny i některé nevhodné kompetence k delegování, čímž jsem si chtěla ověřit, jak s nimi ředitelky v praxi nakládají. U každé otázky jsou uvedeny dva typy grafů. První z nich znázorňuje delegování kompetencí ke konkrétním činnostem na jednotlivé pedagogy, jejichž barevné označení vyjadřuje počet odpovědí, která vyplynula z analýzy dotazníků. Druhý typ grafu vyjadřuje, jaký je podíl pedagogů, na něž ředitelky kompetence delegují. Pro snadnější orientaci jsem kompetence ke konkrétním činnostem rozdělila do několika oblastí – plánování, vedení lidí, organizování, kontroly a řízení.

3.3.1 Delegování kompetencí v oblasti plánování

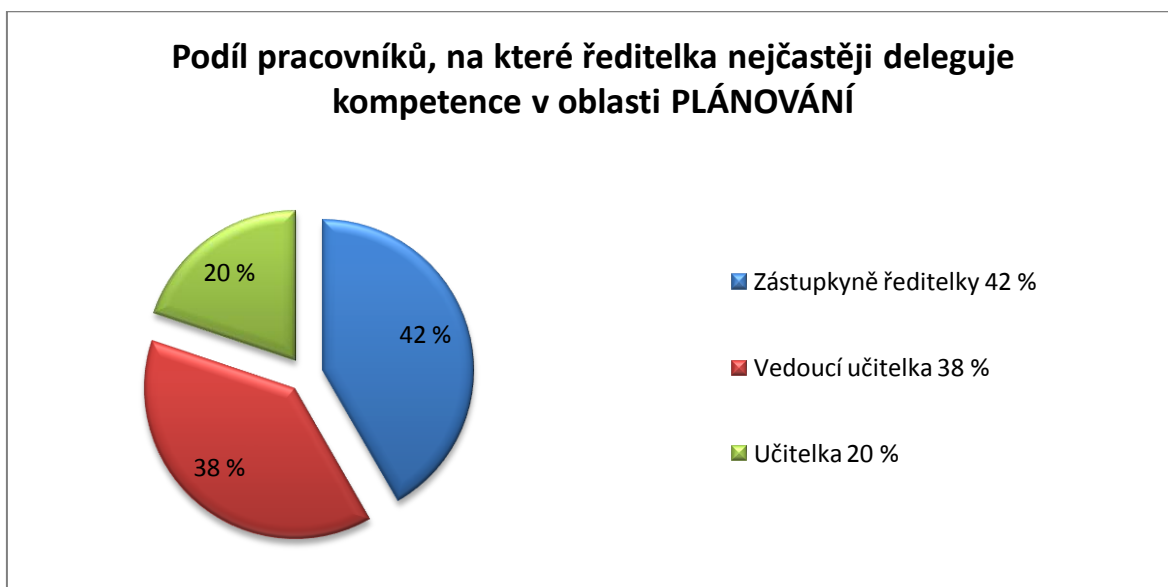
Otázka č. 11: Na koho ředitelka školy nejčastěji deleguje kompetence ke konkrétním činnostem v oblasti plánování?



Analýza a komentář:

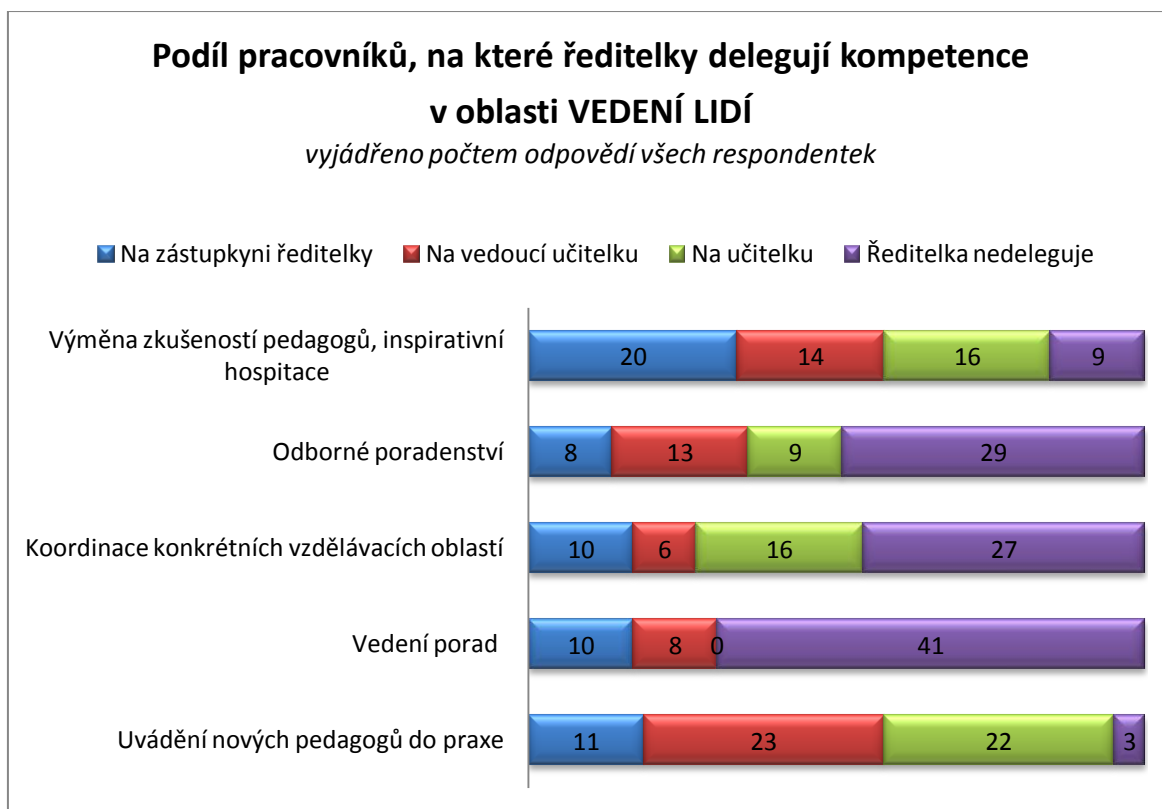
Ze zjištěných výsledků lze usoudit, že stěžejní dokumenty ředitelky nedelegují a jejich zpracování si ponechávají ve své kompetenci. Jedná se především o sestavení školního řádu (uvedlo 56 ředitelek) a tvorba ŠVP školy (35 ředitelek). Také sestavení organizačního řádu na odloučených pracovištích si ponechává k vlastnímu vypracování většina ředitelek. Dalších 15 ředitelek jej deleguje na své zástupkyně a 13 ředitelek na vedoucí učitelky. Kompetenci sestavit roční plány již deleguje většina ředitelek, a to 18 z nich na své zástupkyně, 10 ředitelek na vedoucí učitelku a 3 ředitelky na učitelku. Kompetence k vytvoření ŠVP na odloučených pracovištích ředitelky předávají v 17 případech na zástupkyni ředitelky, v 16 případech na vedoucí učitelku a 6 dalších na učitelku. Nejvíce ředitelky delegují kompetence ke zpracování následujících dokumentů: školní projekt a sestavení plánů spolupráce s rodiči, partnery, plány školních akcí apod., a to na vedoucí učitelku a učitelku.

Podíváme-li se na celkový podíl pracovníků, kteří se podílejí na řízení v oblasti plánování, ředitelky nejvíce delegují kompetence na své zástupkyně, následně na vedoucí učitelky a nejméně na učitelky. Tento výsledek demonstruje následující graf.



3.3.2 Delegování kompetencí v oblasti vedení lidí

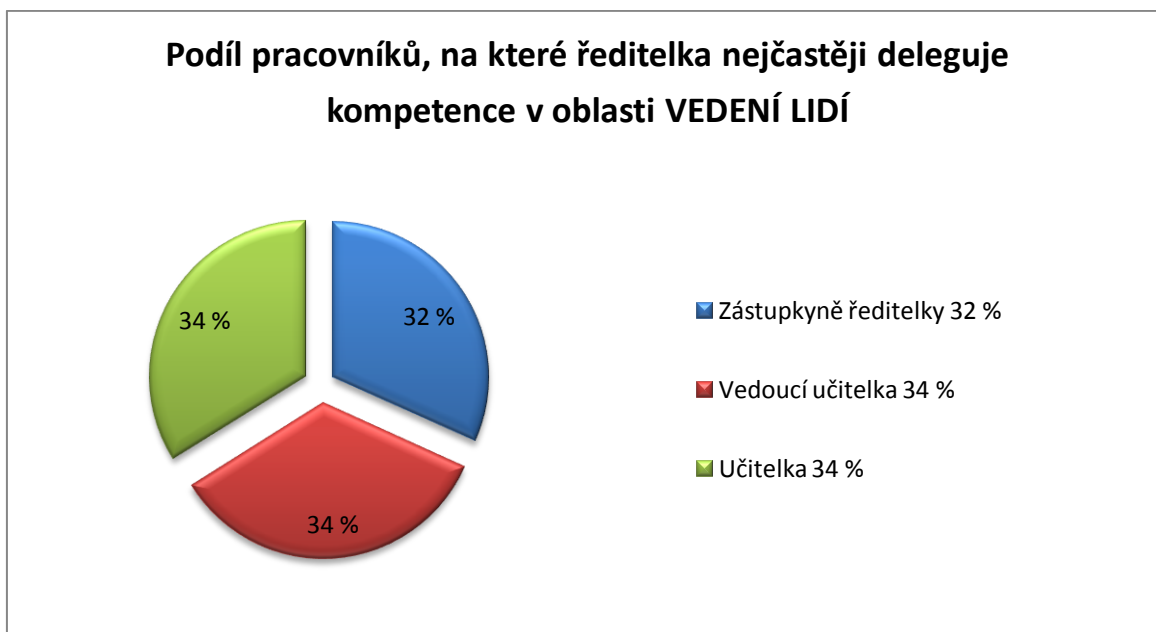
Otázka č. 12: *Na koho ředitelka školy nejčastěji deleguje kompetence ke konkrétním činnostem v oblasti vedení lidí?*



Analýza a komentář:

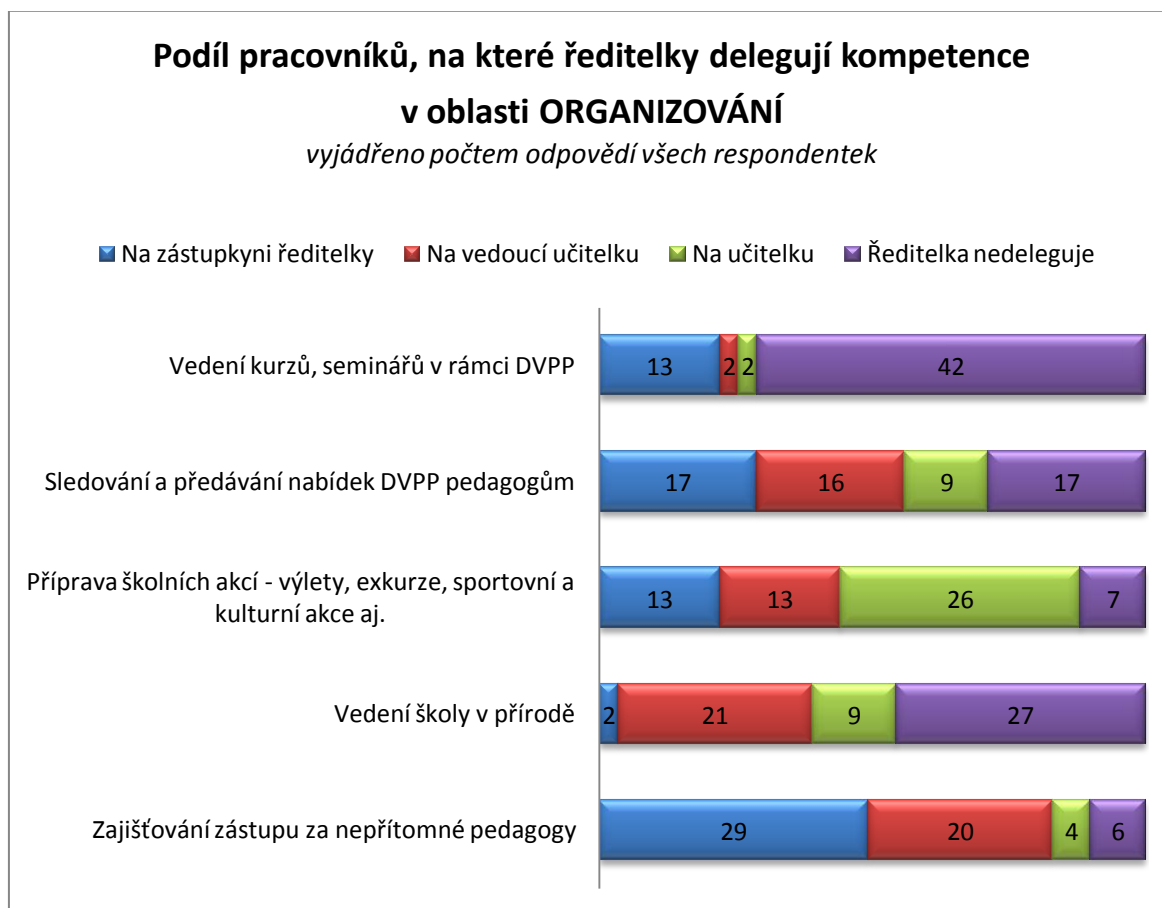
Většina ředitelky nedeleguje vedení porad a nechává si je tak ve své režii. V oblastech, ve kterých téměř polovina dotázaných ředitelky kompetence příliš nedeleguje, je odborné poradenství a koordinace vzdělávacích oblastí. U těchto činností lze brát také v úvahu jako důvod nedelegování, že v MŠ tuto činnost neposkytují či nerealizují. Jednoznačně ředitelky delegují kompetence k uvádění nových pedagogů do praxe, a to nejvíce na vedoucí učitelky a učitelky, také v oblasti výměny zkušeností pedagogů a inspirativních hospitací na zástupkyni ředitelky, učitelku i vedoucí učitelku.

Následující graf nám ukazuje, že kompetence v oblasti vedení lidí jsou téměř rovnoměrně rozděleny mezi zástupkyně ředitelky, vedoucí učitelky a učitelky.



3.3.3 Delegování kompetencí v oblasti organizování

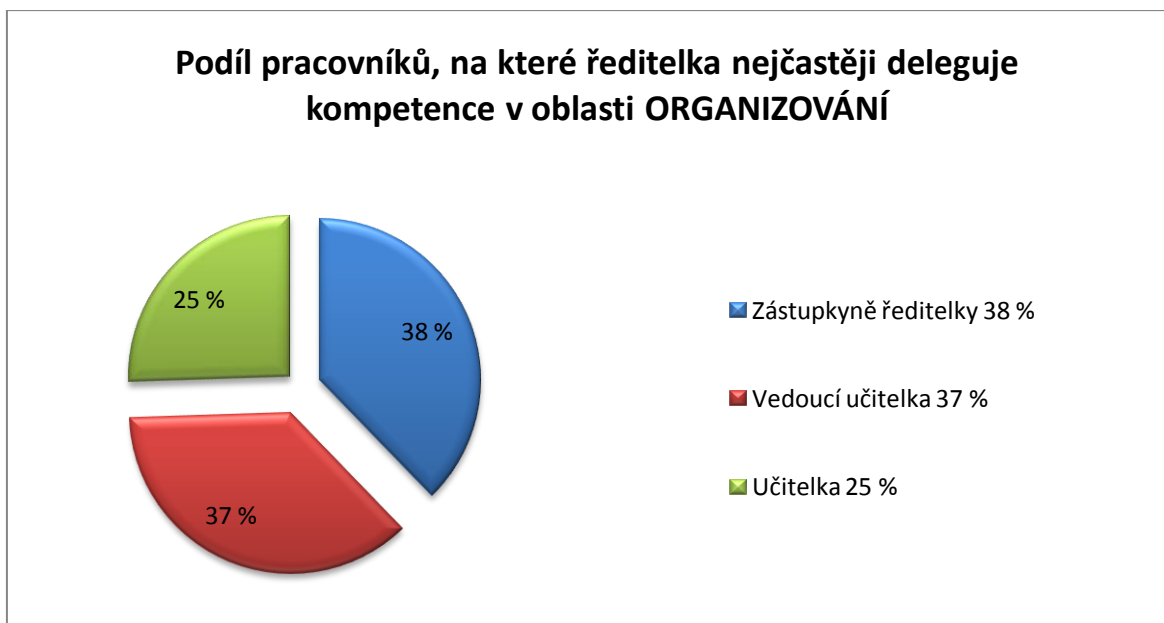
Otázka č. 13: *Na koho ředitelka školy nejčastěji deleguje kompetence ke konkrétním činnostem v oblasti organizování?*



Analýza a komentář:

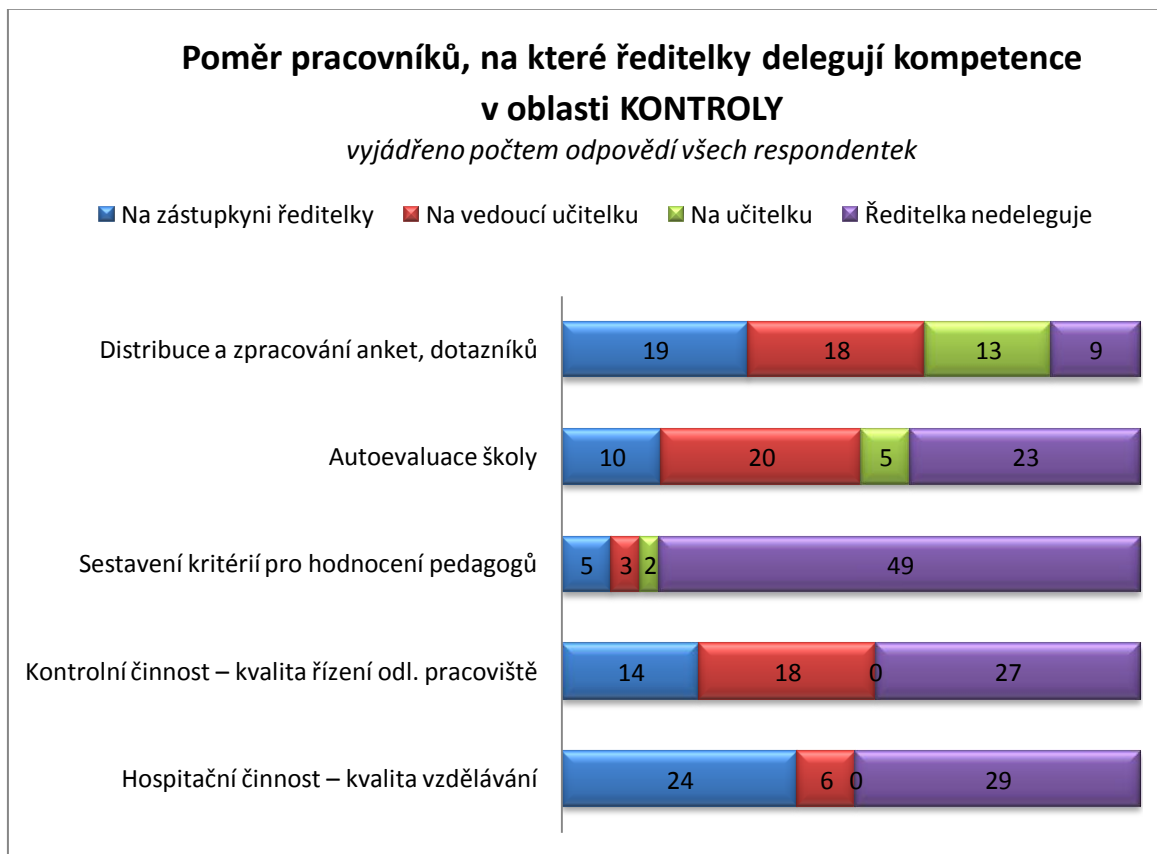
Nejčastější činností, kterou ředitelky nedelegují, je vedení kurzů, seminářů v rámci DVPP a vedení školy v přírodě. I v těchto případech je nutné brát v úvahu, že důvodem nedelegování může být absence takových činností v jejich škole. Pokud mateřské školy tyto činnosti uskutečňují, ředitelka kompetence k jejich organizaci deleguje v případě kurzů a seminářů nejvíce na zástupkyně ředitelky a v případě školy v přírodě nejvíce na vedoucí učitelku. Činnosti, které většina ředitelky deleguje, jsou sledování a předávání nabídek DVPP ostatním pedagogům, příprava školních akcí a zajišťování zástupu za nepřítomné pedagogy, a to nejčastěji na zástupkyni ředitelky a vedoucí učitelky.

Celkový pohled na podílení se na řízení v oblasti organizování shrnuje graf, z kterého lze vyčíst, že nejčastěji ředitelky delegují téměř shodně na zástupkyně ředitelky, vedoucí učitelky a nezanedbatelný podíl tvoří i delegování na učitelky.



3.3.4 Delegování kompetencí v oblasti kontroly

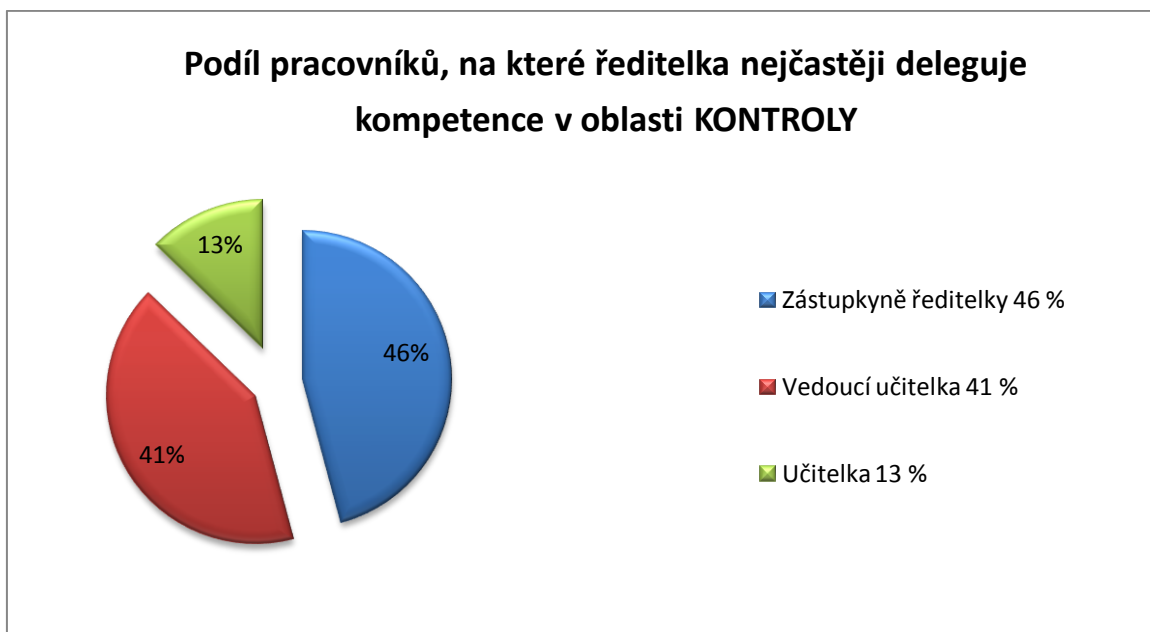
Otázka č. 14: *Na koho ředitelka školy nejčastěji deleguje kompetence ke konkrétním činnostem v oblasti kontroly?*



Analýza a komentář:

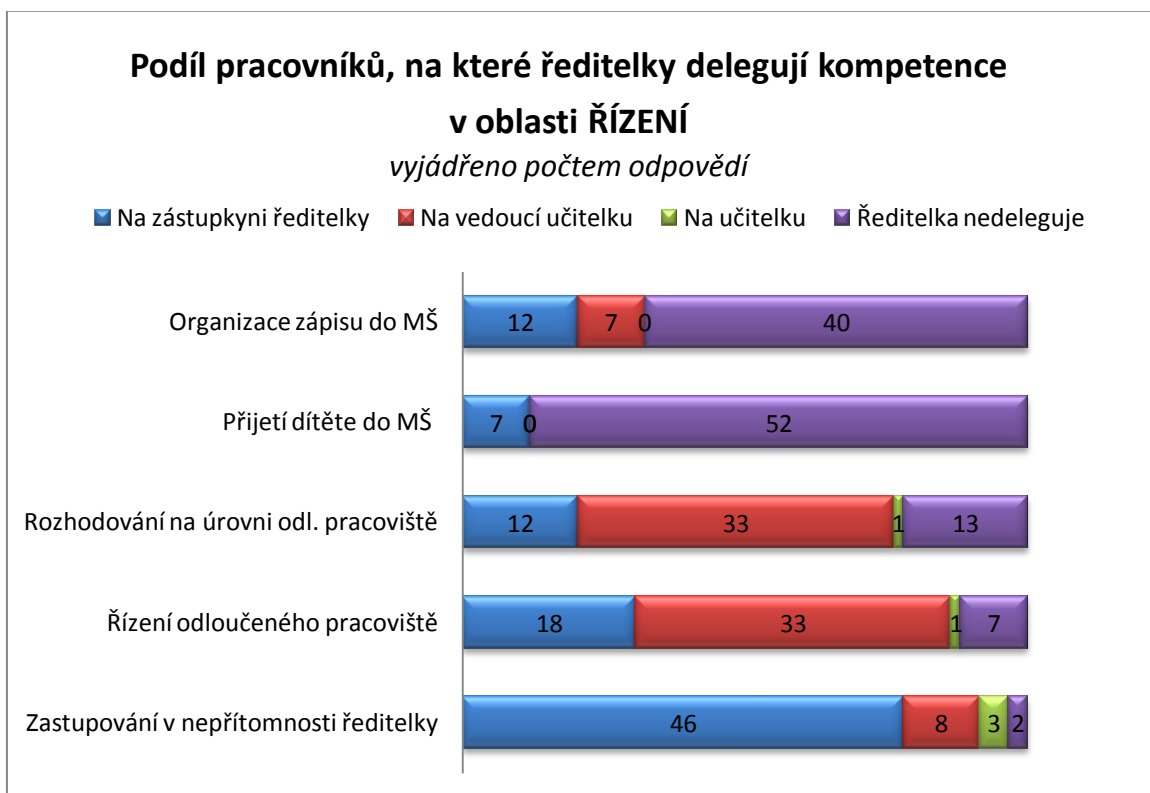
Tato oblast patří mezi kompetence, které většina ředitelek příliš nedeleguje, kromě distribuce a zpracování anket či dotazníků, jež naopak delegují v převážné míře nejčastěji na zástupkyni ředitelky, vedoucí učitelku a ve 13 případech i na učitelku. Největší zastoupení, kdy ředitelka nedeleguje a činnost si nechává ve své kompetenci, je sestavení kritérií pro hodnocení pedagogů. Více jak polovina oslovených respondentek deleguje autoevaluaci školy, kontrolní činnost – kvalitu řízení odloučeného pracoviště převážně na vedoucí učitelku, a hospitační činnost – kvalitu vzdělávání nejvíce na zástupkyni ředitelky. Oblast kontroly ředitelky nejméně nebo vůbec nedelegují na učitelky.

Kompetence v oblasti kontroly jsou ředitelkou delegovány nejčastěji na zástupkyni ředitelky a následně na vedoucí učitelky, jak dokládá následující graf.



3.3.5 Delegování kompetencí v oblasti řízení

Otázka č. 15: *Na koho ředitelka školy nejčastěji deleguje kompetence ke konkrétním činnostem v oblasti řízení?*

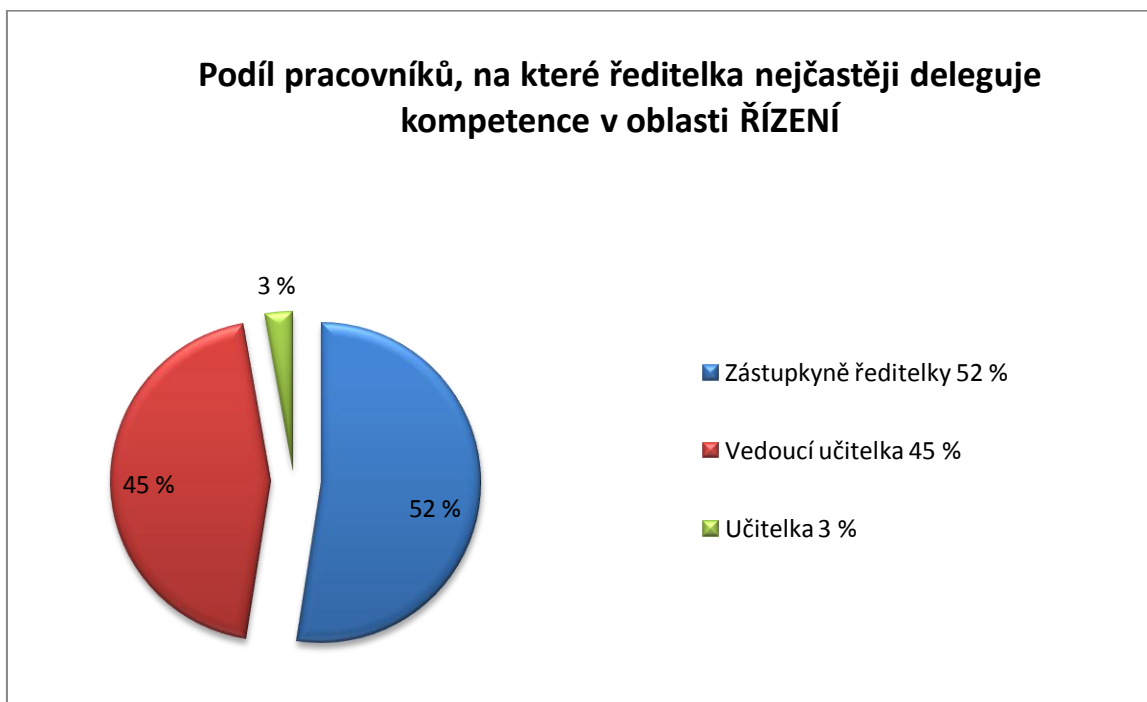


Analýza a komentář:

V oblasti řízení ředitelky nejčastěji delegují kompetence k zastupování v jejich nepřítomnosti na své zástupkyně. Kompetence k řízení odloučeného pracoviště nejvíce delegují na vedoucí učitelky a na zástupkyně ředitelky. U této položky bereme v úvahu, že také zástupkyně ředitelky řídí jedno z odloučených pracovišť, proto lze tyto odpovědi z dotazníků sečíst do jednoho výsledku. Řízení odloučeného pracoviště ředitelky tedy delegují v 51 sloučených mateřských školách. Rovněž rozhodování na úrovni odloučeného pracoviště je nejvíce v kompetenci vedoucí učitelky (zástupkyně ředitelky). U položky rozhodování na úrovni odloučeného pracoviště je zajímavé, že sice 51 ředitelek tuto kompetenci deleguje, ale 6 z nich si nechává pravomoc při rozhodování na této úrovni ve své kompetenci. V případě přijímání dětí do MŠ 52 ředitelek toto rozhodnutí nedeleguje,

zatímco 7 ředitelek uvádí, že jej deleguje na zástupkyni ředitelky. V tomto případě není vhodné kompetence k takovému rozhodnutí, jako je přijímání dětí do MŠ, delegovat. Ředitelky se vystavují riziku odpovědnosti za rozhodnutí, které je v kompetenci pouze ředitelky školy a je natolik závažné, že jej nelze předat do kompetence někoho jiného. Naopak kompetenci k organizaci zápisu lze delegovat např. na vedoucí učitelky, které zajistí registraci žádostí o přijetí na konkrétním pracovišti, a ty následně předají k rozhodnutí ředitelce školy. Tuto kompetenci deleguje pouze 29 ředitelek a 40 ředitelek organizaci zápisu vůbec k delegování nevyužívá.

V grafu uvádím celkový podíl pracovníků na řízení, který ukazuje, že ředitelky nejčastěji delegují kompetence v oblasti řízení na zástupkyně ředitelky a vedoucí učitelky v téměř shodném poměru.



3.4 Celkové shrnutí zjištěných výsledků výzkumu

Jednou z manažerských dovedností, kterou je delegování, v praxi více či méně využívají všechny oslovené ředitelky sloučených mateřských škol. Přestože většina z nich působí ve své řídicí funkci 8 a více let, některé delegují s opatrností a činnosti, které by mohly předávat, si nechávají ve své kompetenci. Pokud se rozhodly kompetence delegovat, mají jasnou představu o své kolegyni, které jsou ochotny předat pravomoci k vykonání konkrétních činností. Opírají se především o schopnosti a odborné znalosti svých kolegyň, o schopnost pracovat v týmu, o spolehlivost... Každá ředitelka přistupuje k delegování s různým očekáváním. Pro některé je důležité zajistit řízení odloučeného pracoviště především tam, kde jich má mateřská škola více. Ředitelky se chtějí věnovat spíše strategickým úkolům. V jejich představách je zapojit do řízení PP co nejvíce pedagogů, což se jim na většině dotázaných mateřských škol také daří a jejich podíl na řízení v těchto organizacích stoupá. Nejčastěji kompetence předávají vedoucím učitelkám a zástupkyním ředitelky a některé delegují přímo na učitelky. Ředitelky očekávají, že zpětnou vazbou získají informace o dění v celé organizaci, mají tím o ní větší přehled a mohou lépe kontrolovat celý pedagogický proces. Vzájemné předávání informací probíhá převážně na pedagogických radách nebo sami delegující pracovníci informují o svých výsledcích, které plynou z kompetencí, anebo si jejich naplňování v praxi ověřují samy ředitelky podle stanoveného plánu či podle momentální potřeby. Na většině sloučených mateřských škol delegují své kompetence i vedoucí učitelky, případně zástupkyně ředitelky na další své podřízené pedagogy.

Výraznou nejednoznačnost přístupů v procesu delegování, které vyplynulo z výzkumného šetření, je předávání pravomocí a odpovědnosti. Téměř polovina dotázaných ředitelek deleguje s vymezenými kompetencemi plnou odpovědnost a omezenou pravomoc, což v praxi může být problematické. Je-li podřízené pracovníci delegována kompetence, tedy předána pravomoc k vykonání konkrétní činnosti, měla by ji dostat v plném rozsahu vymezených kompetencí, nikoli omezeně. V takovém případě o některé delegované činnosti pak musí rozhodovat nadřízený pracovník, v našem případě ředitelka školy. Podobná situace je u vymezení odpovědnosti. Plnou odpovědnost vyžaduje také téměř polovina ředitelek. Domnívám se, že ředitelky chtějí, aby delegovaná kolegyně byla za své svěřené kompetence plně zodpovědná, ale je potřeba připomenout, že se

v tomto případě jedná o tzv. „zodpovídání se“, ve smyslu odpovědnosti za rozhodnutí v rámci delegovaných kompetencí. Pokud bych byla na místě delegovaného, nedovedu si v praxi při přenesení plné odpovědnosti a omezené pravomoci zcela představit, že bych nesla plnou odpovědnost za něco, o čem nemohu v plné míře rozhodovat, pokud k tomu mám pouze omezenou pravomoc. Z toho vyplývá, že s kompetencemi ředitelka musí předat plnou pravomoc a své odpovědnosti se nikdy nemůže úplně zbavit, jelikož vždy a za všech okolností zodpovídá za celou svěřenou sloučenou mateřskou školu ona sama. Podobný přístup by měly zaujmout i vedoucí učitelky či zástupkyně ředitelky, delegují-li na svém pracovišti kompetence svým podřízeným pedagogům s tím rozdílem, že se delegování uskutečňuje na nižší hierarchické úrovni.

Téměř všechny ředitelky mají delegování kompetencí ukotveno v dokumentu, převážně v pracovní náplni.

V oblasti delegování kompetencí k vykonání konkrétních činností na vybraného pracovníka z výzkumu vyplynuly činnosti, které jsou ředitelky více či méně ochotny delegovat na podřízené pracovníky. Uvádím celkový souhrn delegovaných činností řazených od nejčastěji delegovaných k těm nejméně.

Mezi nejčastěji delegované činnosti, které deleguje většina oslovených ředitelek, patří:

- zajišťování zástupu v době nepřítomnosti ředitelky;
- uvádění nových pedagogů do praxe;
- zajišťování zástupu za nepřítomné pedagogy;
- řízení odloučeného pracoviště;
- příprava a organizování školních akcí;
- organizování inspirativních hospitací a výměny zkušeností mezi pedagogy;
- distribuce a zpracování dotazníků či anket;
- plány spolupráce s rodiči, partnery, plány školních akcí;
- rozhodování na úrovni odloučeného pracoviště;
- zpracování školního projektu;
- sledování a předávání nabídek DVPP ostatním pedagogům.

Mezi delegované činnosti, které oslovené ředitelky nejméně delegují, patří:

NEVHODNÉ ČINNOSTI PRO DELEGOVÁNÍ KOMPETENCÍ

- přijetí dítěte do MŠ;
- sestavení školního řádu – vhodné pro delegování je sběr informací a podkladů;
- sestavení kritérií pro hodnocení pedagogů – vhodné pro delegování je předkládání podnětů a návrhů;
- tvorba ŠVP PV školy – vhodné pro delegování je shromažďování podkladů;
- autoevaluace školy – vhodné pro delegování je evaluace odloučeného pracoviště.

VHODNÉ ČINNOSTI PRO DELEGOVÁNÍ KOMPETENCÍ

- organizace zápisu do MŠ;
- vedení kurzů, seminářů DVPP;
- vedení porad;
- tvorba ŠVP PV školy;
- hospitační činnost;
- odborné poradenství;
- sestavení ročních plánů;
- kontrolní činnost;
- vedení školy v přírodě;
- koordinace konkrétní vzdělávací oblasti;
- tvorba ŠVP PV na odloučených pracovištích.

Kompetence k uvedeným činnostem, pokud jsou delegovány, v praxi ředitelky předávají téměř shodně na zástupkyně ředitelky a vedoucí učitelky a v některých případech i na učitelky. Z výzkumu nelze s jistotou usoudit, zda kompetence delegované na učitelku opravdu souvisí s řízením PP, což by mohlo být předmětem dalšího zkoumání. V tomto případě vycházím z výsledků výzkumné otázky č. 9, kde většina ředitelek označila, že i vedoucí učitelky delegují řídicí kompetence na své zástupkyně, které mohou být kompetentní např. zastoupit vedoucí učitelku na svém odloučeném pracovišti v době její nepřítomnosti nebo jsou pověřeny řízením některé konkrétní vzdělávací oblasti.

3.5 Využitelnost v praxi

Pro delegování kompetencí v praxi ředitelek sloučené mateřské školy je namístě rozumět problematice celého procesu delegování. Nejde jen o pouhé vybrání činností, které zrovna nemůže ředitelka vykonávat, nebo se jimi nechce zabývat, a tak je předá nějaké kolegyni. Je nutno k celé záležitosti přistupovat zodpovědně a promyšleně.

Pro využitelnost delegování v praxi ředitelek sloučených mateřských škol uvádím několik důležitých kroků:

- zmapovat si vlastní práci a činnosti, které jsou potřeba pro řízení PP zajistit a vytřídit z nich ty, jež lze delegovat, a ty, které nejsou vhodné k delegování;
- delegování si naplánovat a dopředu si promyslet:
 - cíle, kterých chci delegováním dosáhnout;
 - v jakých termínech budou činnosti realizovány (zda jde o krátkodobé či dlouhodobé delegování);
 - jaké zdroje poskytnu delegovanému – personální (koho budou řídit), materiální (co budou mít k dispozici), informační (jak bude probíhat vzájemná informovanost);
 - ujasnit si, jaká rozhodnutí budou moci v rámci delegovaných kompetencí delegovaní pracovníci provádět;
 - vědět, jaké pravomoci s delegováním poskytnu ve vztahu k vedení lidí, volbě metod, postupů...;
 - vyjasnit si, jakou zajistím podporu a zpětnou vazbu;
 - promyslet si systém kontroly – zda budu kontrolovat průběžně, nahodile, pravidelně nebo v jiných intervalech;
- vybrat vhodného pracovníka:
 - mít jasnou představu o delegovaném pracovníkovi;
 - uvědomit si, jaké vlastnosti k delegované kompetenci upřednostňujeme – schopnosti, dovednosti, zkušenosti, povahové vlastnosti, délku praxe, sociální autoritu, pracovní zařazení...
- písemně přesně vymezit konkrétní kompetence, přiřadit k nim odpovídající pravomoc a příslušnou odpovědnost (vymezit hranice rozhodování, komu budou delegovaní pracovníci přímo podřízeni);

- stanovit pravidla vzájemné informovanosti;
- stanovit pravidla kontroly výsledků vyplývajících z delegování - zpočátku se doporučuje pravidelná kontrola v kratších intervalech, v případě bezproblémového vývoje lze intervaly prodlužovat a kontrolovat i nahodilou formou nebo si stanovit plán – např. informace předávané na pedagogických radách.

4 ZÁVĚR

Zpracováním problematiky delegování kompetencí k řízení PP jsem chtěla poodhalit jednu z částí manažerských dovedností, která je bezesporu v praxi ředitelek mateřských škol s jedním a více odloučenými pracovišti využívána v menší či větší míře. Ve své práci jsem se opírala o teoretické poznatky, které jsem čerpala z manažerské literatury. Část z nich jsem si kvantitativně ověřovala, jak fungují v terénu a jejich výsledky jsem analyzovala ve výzkumné části této práce.

Cílem práce bylo zmapovat delegované kompetence k řízení PP v mateřské škole s odloučenými pracovišti. Pozornost jsem věnovala kompetencím ředitelky školy, dále vhodným kompetencím, jež může ředitelka delegovat na zástupkyni ředitelky, vedoucí učitelku a některé i na učitelku ve sloučené MŠ. Popisovala jsem souvislost mezi delegováním kompetencí a organizační strukturou. Ve své práci jsem se zamýšlela nad celým procesem delegování od výběru pracovníků, vymezením pravomocí a odpovědnosti, výhodami a riziky delegování až po zpětnou vazbu a podporu při delegování. Vycházela jsem z přesvědčení, že ve sloučených mateřských školách ředitelka deleguje zmíněné kompetence nejen na své zástupkyně, ale i na ostatní kolegyně. Proto jsem si jako cíl výzkumu stanovila zjistit, na koho ředitelky nejčastěji delegují kompetence k řízení PP. Na základě analýzy kvantitativního šetření jsem došla k závěru, že ředitelky sloučených mateřských škol skutečně delegují nejčastěji na zástupkyně ředitelky, ale současně také na vedoucí učitelky a některé kompetence delegují i na učitelky, čímž se mé tvrzení potvrdilo. U vedoucích učitelek je delegování řídicích kompetencí více méně jednoznačné, ale předmětem dalšího zkoumání by mohlo být zjištění, do jaké míry souvisí kompetence s řízením PP, které jsou delegovány na ostatní učitelky. Zda pouze vykonávají dílčí delegované činnosti nebo také uplatňují řídicí kompetence ve vztahu k ostatním kolegyním či dalším pedagogům, jejichž práci koordinují. Z průzkumu vyplývá, že snahou většiny ředitelek je, zapojit do řízení PP co nejvíce pedagogů a svými reakcemi v šetření samy potvrzují, že jejich podíl stoupá. Obsahem dotazníku byly také otázky, kterými jsem si ověřovala, jak se v teoretické části popisovaný proces delegování odráží v běžné praxi ředitelek sloučených mateřských škol. Jednotlivá zjištění jsem postupně analyzovala ve výzkumné části prostřednictvím grafů a vlastních komentářů.

5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu : Základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*, dotisk 3., přeprac. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2352-4.

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí : Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 2. vyd. vyd. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-241-3.

LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi - poprvé manažerem*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.

LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres : Praktický atlas sebezvládnutí*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4.

Řízení mateřské školy 2010 [CD-ROM]. Verze 1/2010. Nový Bydžov : aTre. 1 počítačový disk. Požadavky na systém neuvedeny.

SYSLOVÁ, Z. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-976-0.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha : PedF UK, 2012. ISBN 978-80-7290-543-0.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3

VEBER, J. *Management : Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0

6 PŘÍLOHY

6.1 DOTAZNÍK

„Delegování kompetencí k řízení PP v MŠ s odloučenými pracovišti“

1. Jaká je velikost vaší školy?

(prosím, uveďte, kolik odloučených pracovišť má vaše škola)

2. Jaká je délka Vaší praxe ve funkci ředitelky sloučené MŠ?

(prosím, označte zvolenou variantu)

- ☐ 0 – 1rok
- ☐ 2 – 4roky
- ☐ 5 – 7let
- ☐ 8 a více let

3. Podle čeho si vybíráte pracovníka, na kterého budete delegovat?

(prosím, označte zvolenou variantu či více variant, případně svými slovy doplňte)

- ☐ Podle jeho schopností a odborných znalostí
- ☐ Podle jeho schopností umět pracovat v týmu
- ☐ Podle mého předpokladu, že by mohl vnést něco inovativního
- ☐ Podle předpokladu, že participace na řízení PP mu pomůže v jeho profesním růstu
- ☐ Dalšího pracovníka nevybírám, deleguji většinou jen na svou zástupkyni, vedoucí učitelku
- ☐ Podle něčeho jiného, prosím, uveďte.....

4. Co očekáváte od delegování kompetencí?

(prosím, označte zvolenou variantu či více variant, případně svými slovy doplňte)

- Zajištění řízení odloučeného pracoviště
- Uvítám odlehčení od přemíry činností a budu mít více času na strategické úkoly
- Poskytnu prostor pro rozvoj a motivaci participujícím pracovníkům k profesnímu růstu
- Budu mít větší přehled o celé škole, a tím mohu lépe kontrolovat celý pedagogický proces
- Dám prostor pro vytvoření tvůrčí týmové práce
- Chtěla bych, aby se na řízení pedagogického procesu podílelo co nejvíce pedagogů
- Něco jiného, prosím, uveďte.....

5. Se kterým tvrzením se ztotožňujete?

(prosím, označte jednu variantu)

- V naší MŠ stoupá podíl pedagogů, kteří se podílejí na řízení pedagogického procesu
- V naší MŠ spíše klesá podíl pedagogů, kteří se podílejí na řízení pedagogického procesu
- V naší MŠ je stabilní podíl pedagogů, kteří se podílejí na řízení pedagogického procesu

6. Co s delegováním kompetencí k řízení PP předáváte?

(prosím, označte jednu variantu, případně svými slovy doplňte)

- Přesně vymezené kompetence, plnou pravomoc a plnou odpovědnost
- Přesně vymezené kompetence, plnou pravomoc a částečnou odpovědnost
- Přesně vymezené kompetence, plnou odpovědnost a omezenou pravomoc

7. Jakou používáte zpětnou vazbu při delegování?

(prosím, označte zvolenou variantu či více variant, případně svými slovy doplňte)

- Pravidelně a průběžně si vyměňujeme zkušenosti na pedagogických radách s vedoucími učitelkami/zástupkyněmi
- Delegovaný sám průběžně informuje o svých delegovaných činnostech
- Delegované činnosti kontroluji sama dle potřeby

- Delegované činnosti kontrolují podle stanoveného plánu
- Delegované činnosti kontrolují nahodile, spíš tam, kde se vyskytne problém
- Kontrolu delegovaných činností většinou také deleguji na některého pedagoga
- Jinak, prosím, uveďte.....

8. Na které uvedené pedagogy nejčastěji delegujete kompetence k řízení PP?

(prosím, označte zvolenou variantu či více variant, případně svými slovy doplňte)

- Zástupkyni ředitelky
- Vedoucí učitelku
- Metodika/metodičku
- Učitelky
- Na někoho jiného, prosím, uveďte.....

9. Delegují i vedoucí učitelky kompetence k řízení PP na svých pracovištích na další pedagogy?

(prosím, označte zvolenou variantu či více variant, případně svými slovy doplňte)

- Ano, delegují jen na své zástupkyně
- Ano, delegují na své zástupkyně i další pedagogy
- Ne, dále již nedelegují
- Jiná varianta, prosím, uveďte.....

10. V jakém dokumentu máte delegování kompetencí zaznamenáno?

(prosím, označte zvolenou variantu, případně svými slovy doplňte)

- V pracovní náplni
- V dohodě o plné moci
- V žádném
- V jiném dokumentu, prosím, uveďte v jakém.....

11. Na koho jako ředitelka školy nejčastěji delegujete kompetence ke konkrétním činnostem v oblasti PLÁNOVÁNÍ?

(prosím, označte zvolenou variantu, na koho nejčastěji delegujete)

	Na zást. ředitelky	Na vedoucí učitelku	Na učitelku	Ředitelka nedeleguje
Zpracování školního projektu				
Sestavení organizačního řádu na odl. pracovištích				
Sestavení školního řádu				
Sestavení plánů spolupráce s rodiči, partnery, plánů školních akcí aj.				
Tvorba ŠVP na odloučených pracovištích				
Tvorba ŠVP školy				
Sestavení ročních plánů školy				

12. Na koho jako ředitelka školy nejčastěji delegujete kompetence ke konkrétním činnostem v oblasti VEDENÍ LIDÍ?

(prosím, označte zvolenou variantu, na koho nejčastěji delegujete)

	Na zást. ředitelky	Na vedoucí učitelku	Na učitelku	Ředitelka nedeleguje
Výměna zkušeností pedagogů, inspirativní hospitace				
Odborné poradenství				
Koordinace konkrétní vzdělávacích oblastí				
Vedení porad				
Uvádění nových pedagogů do praxe				

13. Na koho jako ředitelka školy nejčastěji delegujete kompetence ke konkrétním činnostem v oblasti ORGANIZOVÁNÍ

(prosím, označte zvolenou variantu, na koho nejčastěji delegujete)

	Na zást. ředitelky	Na vedoucí učitelku	Na učitelku	Ředitelka nedeleguje
Vedení kurzů, seminářů v rámci DVPP				
Sledování a předávání nabídek DVPP pedagogům				
Příprava školních akcí – výlety, exkurze, sportovní a kult. akce				
Vedení školy v přírodě				
Zajišťování zástupu za nepřítomné pedagogy				

14. Na koho jako ředitelka školy nejčastěji delegujete kompetence ke konkrétním činnostem v oblasti KONTROLY?

(prosím, označte zvolenou variantu, na koho nejčastěji delegujete)

	Na zást. ředitelky	Na vedoucí učitelku	Na učitelku	Ředitelka nedeleguje
Distribuce a zpracování anket, dotazníků				
Autoevaluace školy				
Sestavení kritérií pro hodnocení pedagogů				
Kontrolní činnost – kvalita řízení odl. pracoviště				
Hospitační činnost – kvalita vzdělávání				

15. Na koho jako ředitelka školy nejčastěji delegujete kompetence ke konkrétním činnostem v oblasti ŘÍZENÍ?

(prosím, označte zvolenou variantu, na koho nejčastěji delegujete)

	Na zást. ředitelky	Na vedoucí učitelku	Na učitelku	Ředitelka nedeleguje
Organizace zápisu do MŠ				
Přijetí dítěte do MŠ				
Rozhodování na úrovni odl. pracoviště				
Řízení odloučeného pracoviště				
Zastupování v nepřítomnosti ředitelky				

6.2 PŘEHLED TABULEK

Tabulka č. 1 Ukázka organizační struktury sloučené MŠ.....16

Tabulka č. 2 Podíl vedoucí a výkonné práce manažera.....16